



***DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2019***

*(NOUVELLE VERSION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE)  
INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2019*

**GROUPE RENAULT**

# Sommaire

MESSAGES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	2
GOVERNANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE	6
MODÈLE D'AFFAIRES	8
CHIFFRES CLÉS	10
UN GROUPE, 5 MARQUES	12

## 01 LE GROUPE RENAULT 15

1.1	Présentation de Renault et du Groupe	16
1.2	L'Alliance	58
<b>RFA</b>	1.3 Rapport d'activité 2019	66
<b>RFA</b>	1.4 La Recherche et Développement	78
1.5	Le contrôle interne et la gestion des risques	91
<b>RFA</b>	1.6 Les facteurs de risques	98
1.7	Environnement réglementaire	116
1.8	Événements post-clôture	123

## 02 RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE 125

2.1	Notre démarche : Mobilize, pour l'inclusion et la mobilité durable	126
<b>RFA</b>	2.2 Construire la mobilité de demain dès aujourd'hui	142
<b>RFA</b>	2.3 Environnement	153
<b>RFA</b>	2.4 Inclusion	189
<b>RFA</b>	2.5 Éthique et gouvernance	224
2.6	Annexes	231

## 03 LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 253

	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	254
3.1	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	255
<b>RFA</b>	3.2 Rémunération des mandataires sociaux	300
3.3	Information sur les transactions sur titres	329
3.4	Vérifications internes de la Direction de l'éthique et de la compliance – Audit de RNBV	330

## 04 LES COMPTES 333

<b>RFA</b>	4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	334
<b>RFA</b>	4.2 Comptes consolidés	338
<b>RFA</b>	4.3 Rapports des Commissaires aux comptes	417
<b>RFA</b>	4.4 Comptes sociaux de Renault SA	424

## 05 RENAULT ET SES ACTIONNAIRES 441

5.1	Renseignements à caractère général	442
5.2	Renseignements concernant le capital	444
5.3	Marché des titres de Renault	450
5.4	Politique d'information	452

## 06 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 24 AVRIL 2020 455

	Présentation des résolutions	456
--	------------------------------	-----

## 07 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 471

<b>RFA</b>	7.1 Attestation du responsable du document	472
	7.2 Informations historiques sur les exercices 2017 et 2018	473
<b>RFA</b>	7.3 Contrôleurs légaux des comptes	474
	7.4 Tables de concordance	476

## GLOSSAIRE 483

## SIGLES ET ACRONYMES 486

### TRANSPARENCE LABEL OR

Ce label distingue les documents d'enregistrement universel les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence (<http://www.grandsprixtransparence.com>)

# 2019

## DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

(NOUVELLE VERSION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE)

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION APPROUVÉ PAR  
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 13 FÉVRIER 2020

Assurer une mobilité  
durable pour tous,  
aujourd'hui et demain.



Ce document d'enregistrement  
universel est en ligne sur le site  
Internet de Renault

[www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com)

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 19 mars 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

**MESSAGE DE**

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**



**Jean-Dominique Senard**  
Président du Groupe Renault

Dans un contexte de crise sanitaire mondiale majeure, le Groupe Renault est pleinement engagé dans les efforts collectifs de lutte contre l'épidémie. Nous sommes mobilisés pour assurer la sécurité de nos collaborateurs et préserver l'activité du groupe. 2019 a été une année de transition importante pour le groupe et nous allons maintenir le cap. Nous avons pris le temps de la refondation pour mieux répondre aux enjeux d'un secteur automobile en pleine mutation. Nous avons mené cette transition dans un contexte d'incertitudes économiques et de volatilité des marchés qui nous a contraints à revoir nos objectifs, dans un esprit de responsabilité et de discernement.

L'année 2020 s'annonce tout aussi importante pour le Groupe Renault et l'Alliance. Tout d'abord avec la nomination d'une nouvelle direction : à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2020, Luca de Meo rejoindra le groupe en tant que Directeur général. À ses côtés, Clotilde Delbos prendra ses fonctions de Directeur général adjoint. Ensemble, avec le soutien d'un comité exécutif renouvelé et renforcé, ils formeront une équipe de grande qualité, aux talents attestés, à la hauteur des ambitions du Groupe Renault.

2020 sera également une année décisive pour l'Alliance. En 2019, nous avons posé les bases d'une nouvelle coopération, avec la création du Conseil opérationnel de l'Alliance que j'ai l'honneur de présider.

Chaque mois, ce conseil se réunit en présence des trois dirigeants des entreprises. Ensemble, nous prenons des décisions visant à renforcer l'efficacité opérationnelle de l'Alliance, essentielle à l'amélioration de la compétitivité de chaque entreprise membre. C'est dans cet esprit de consensus que nous construisons les plans stratégiques à moyen terme des trois sociétés.

Début 2020, le Conseil a décidé de franchir une nouvelle étape en présentant un nouveau cadre de travail pour tirer le meilleur parti des forces de chacun. À titre d'exemple, il a été décidé qu'une entreprise prendra la tête de l'Alliance pour chaque technologie clé, qui sera ensuite répartie entre les partenaires de l'Alliance.

Cette nouvelle organisation de l'Alliance est le ciment de la réussite du Groupe Renault. Elle va nous permettre de faire face aux investissements nécessaires pour nous adapter à un contexte réglementaire changeant et développer la mobilité de demain.

Les défis qui attendent le Groupe Renault sont multiples mais nous disposons de tous les atouts, le savoir-faire et les talents, pour les relever. Au quotidien, le Groupe se transforme pour mieux exploiter ces atouts et offrir, partout et pour tous, une mobilité réellement durable et inclusive.

“ Les défis qui attendent le Groupe Renault sont multiples mais nous disposons de tous les atouts ”

## MESSAGE DE

## CLOTILDE DELBOS



“ Relever les défis,  
ensemble ”

2019 n'a pas été une année facile. Le repli des marchés, une conjoncture volatile et l'accélération des réglementations environnementales nous ont affectés au moment même où nous étions confrontés à des difficultés internes.

Nous avons résisté. Nous avons réussi à tenir les engagements pris en octobre en nous appuyant sur nos atouts, nos savoir-faire, nos expertises. Nous avons lancé une nouvelle génération de véhicules avec Nouvelle Clio et Nouveau Captur, qui ont contribué à notre croissance en Europe.

Portés par nos lancements, nous avons aussi renforcé nos positions en Russie avec Arkana, au Brésil avec Kwid et Sandero, et en Inde avec Triber. Sur le segment des véhicules électriques, nos ventes ont augmenté d'environ 25 % sur l'année, et nous venons de lancer Nouvelle ZOE.

Enfin, nous avons atteint un nouveau record de ventes pour nos véhicules utilitaires légers, tout comme Dacia pour la 7<sup>e</sup> année consécutive. Ces réalisations sont le fruit des efforts déployés par l'ensemble des équipes du Groupe Renault, que je remercie vivement.

Les défis restent nombreux, et beaucoup reste à faire. L'année 2019 nous a mis à l'épreuve, 2020 sera de nouveau une année de défis et d'efforts collectifs.

En effet, le monde est confronté à une crise sanitaire majeure depuis le début de l'année. Après avoir affecté les activités du Groupe en Chine, l'épidémie de coronavirus (Covid-19) se développe

« Nous avons réussi à tenir les engagements pris en octobre

aujourd'hui de manière rapide dans de nombreux autres pays du monde où le Groupe est présent.

Nous nous associons aux efforts demandés par l'OMS et les États afin de permettre d'endiguer la propagation du virus, en adaptant nos organisations et nos modes de travail.

Au moment où nous mettons tout en œuvre pour protéger nos salariés et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à la date de publication de ce document, nous avons arrêté l'activité de certains de nos établissements commerciaux et de nos usines. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie, la continuité des activités de production des autres usines du Groupe dans le monde dépendra de la situation sanitaire et des décisions gouvernementales de chaque pays.

L'impact de cette situation sur les résultats du Groupe est, à ce jour, impossible à évaluer, nous en préciserons l'ampleur dès que nous serons en mesure de le faire.

Nous prévoyons de redémarrer l'activité de production dès que les conditions le permettront et mettrons en œuvre toutes les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.

Dans le même temps, nous continuons d'engager les mesures nécessaires pour redresser notre performance à l'horizon de notre plan stratégique et nous savons sur quels atouts compter. Il s'agira d'abord de bâtir le socle d'une performance saine et durable. Il nous faudra aussi répondre

aux attentes réglementaires. Pour atteindre notre objectif CAFE 2020, nous pouvons compter sur notre gamme de véhicules électriques et électrifiés avec l'arrivée de Nouvelle Clio E-Tech, Captur E-Tech Plug-in, Nouvelle Megane E-Tech Plug-in et Twingo Z.E.

Nous visons une réduction de nos coûts de structure d'au moins 2 milliards d'euros au cours des trois prochaines années. Nous y parviendrons dans un esprit d'équipe, au sein de Renault et avec l'Alliance. L'Alliance, avec la nouvelle impulsion donnée par notre Président Jean-Dominique Senard, jouera un rôle fondamental dans le redressement de notre performance.

Enfin, nous pourrions compter sur une nouvelle équipe dirigeante, composée de talents venus de l'intérieur comme de l'extérieur, avec la nomination de Luca de Meo. Sous sa direction, nous fixerons nos ambitions stratégiques de demain.

C'est ensemble que nous gérerons cette situation de crise et définirons les bases de notre performance de demain, saine, résiliente et durable. À nous de prendre notre destin en main. J'ai toute confiance en la capacité de la nouvelle équipe de direction et de toutes les équipes du Groupe Renault à relever ces défis de façon solidaire.

---

#### Clotilde Delbos

Directeur général par intérim  
et directeur financier du Groupe  
*Mars 2020*

# GOVERNANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Au 1<sup>er</sup> mars 2020

## Présentation du Conseil d'administration



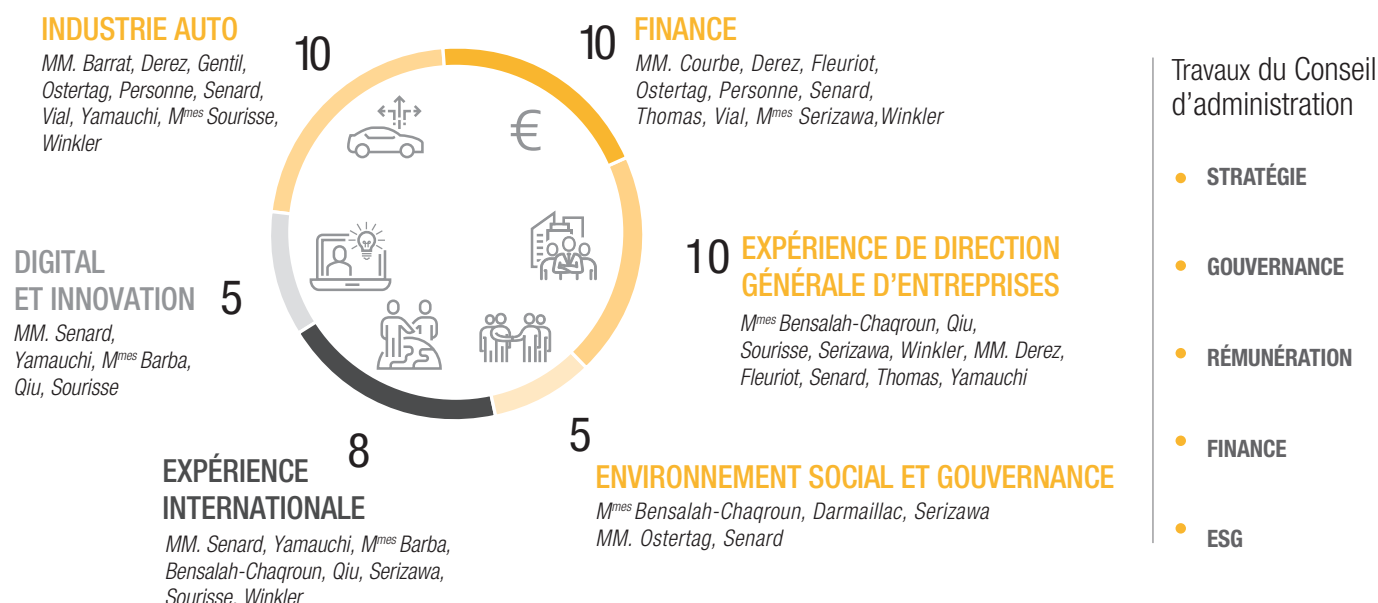
### Les comités spécialisés



(1) Hors administrateur représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.



## Cartographie des compétences du Conseil d'administration



## Présentation du Comité Exécutif Groupe



- 1. Clotilde DELBOS**, Directeur général par intérim et Directeur financier du groupe
- 2. José Vicente DE LOS MOZOS**, Directeur des fabrications et de la logistique Alliance et Groupe
- 3. Philippe GUÉRIN BOUTAUD**, Directeur qualité et satisfaction client Groupe
- 4. Ali KASSAÏ**, Directeur produit et programmes Groupe
- 5. Gilles LE BORGNE**, Directeur de l'ingénierie Groupe
- 6. Denis LE VOT**, Directeur régions, commerce et marketing Groupe
- 7. François ROGER**, Directeur ressources humaines, de la prévention et protection de l'immobilier et des services généraux Groupe
- 8. Véronique SARLAT-DEPOTTE**, Directeur des achats de l'Alliance Renault-Nissan Mitsubishi et Président-Directeur général de Alliance Purchasing Organization
- 9. Laurens VAN DEN ACKER**, Directeur du design industriel Groupe
- 10. Frédéric VINCENT**, Directeur des systèmes d'information, du digital et de la transformation Groupe

**10**  
MEMBRES

**2**   
FEMMES

**4**   
NATIONALITÉS

# MODÈLE D'AFFAIRES DPEF-A

Données au 31 décembre 2019

## NOS RESSOURCES



### HUMAINES

179 565 collaborateurs dans 39 pays

Voir section

2.4.1



### FINANCIÈRES

Capitaux propres: 35,3 Md€  
Capitaux empruntés: 59 Md€

4.2



### INTELLECTUELLES

11 773 brevets en portefeuille  
23 586 ingénieurs R&D répartis dans 8 pays

1.4



### ENVIRONNEMENTALES

Ressources & Énergies renouvelables et non renouvelables

2.3



### INDUSTRIELLES

38 sites industriels dans le monde

1.1.4.4



### SOCIALES ET RELATIONNELLES

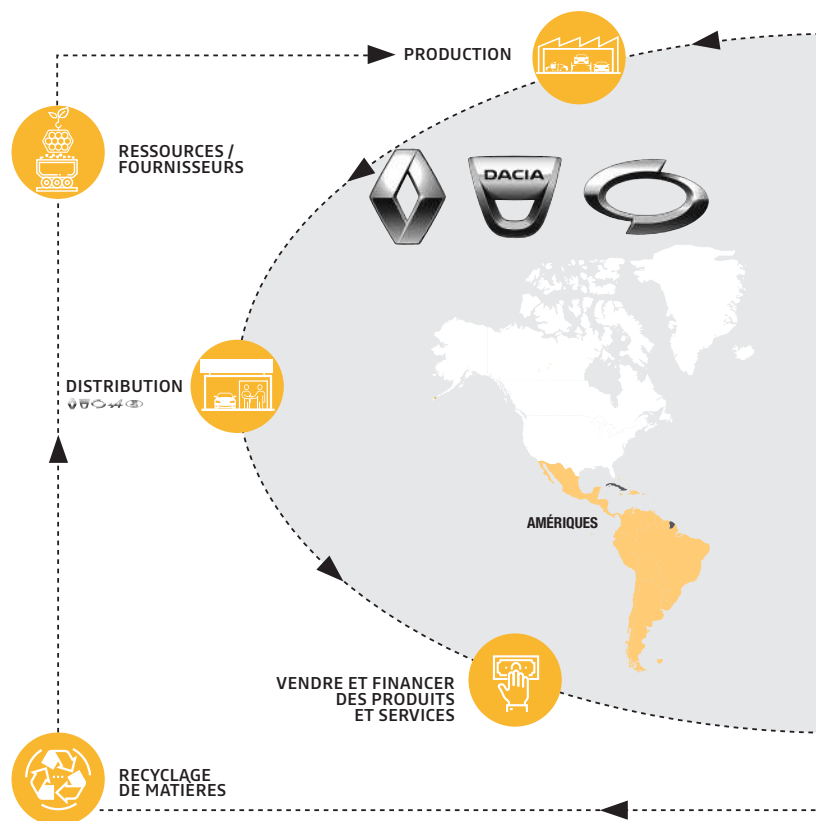
Relations avec nos parties prenantes (clients, salariés, investisseurs, fournisseurs et partenaires, communautés locales, institutions et associations...)

2.1.5

## NOTRE VISION

Assurer une **mobilité durable**

Nos opérations dans **5 RÉGIONS**



## NOS PRINCIPAUX ACTIFS

- ALLIANCE (ÉCHELLE ET TECHNOLOGIES)
- DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE
- RCI BANK & SERVICES

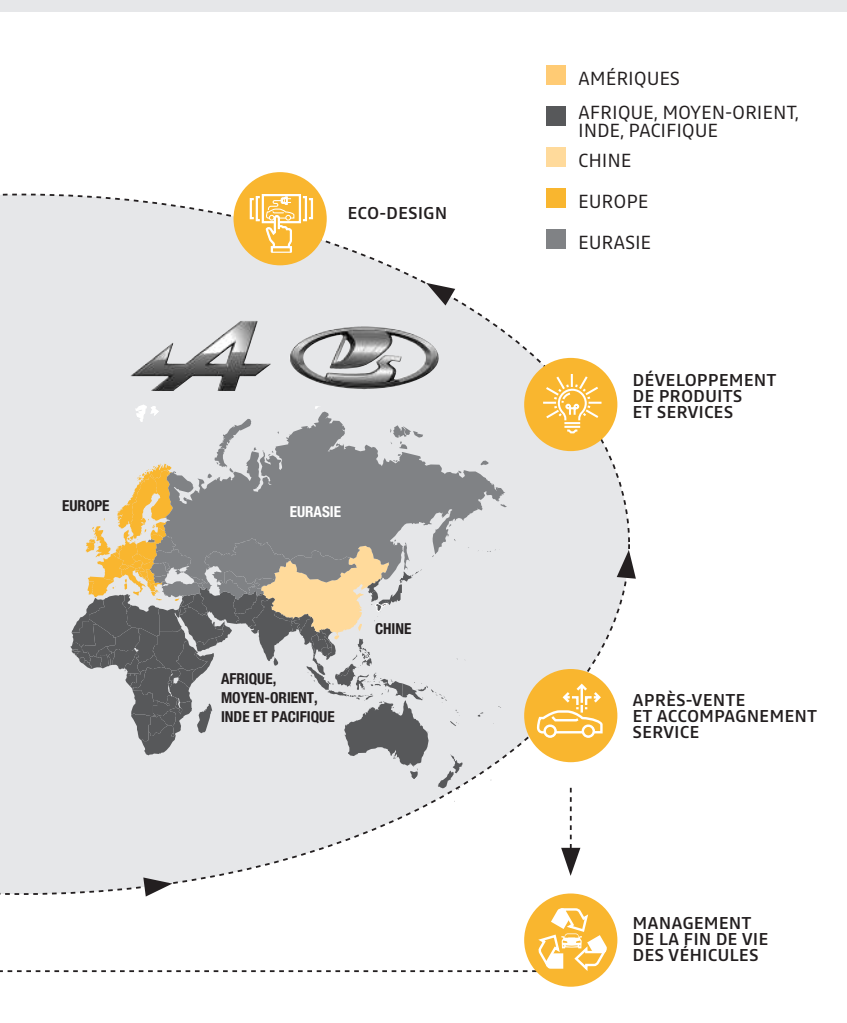
Voir section

1.4.2

2.4.1.1

1.1.5

## pour tous, aujourd'hui et demain



- BUSINESS UNIT VÉHICULES ÉLECTRIQUES 1.1.4.1
- GAMME GLOBAL ACCESS 2.4.4.1
- BUSINESS UNIT VÉHICULES UTILITAIRES 1.1.4.1

## NOTRE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE



Voir section

### CLIENTS

Qualité et satisfaction client	1.4.3.3
Innovation pour tous:	1.4.1
Connectivité	
Conduite autonome	
Services de mobilité	



### ACTIONNAIRES

Performance durable	1.3.1
Dividendes	5.3.3



### SALARIÉS

<b>78 %</b> de taux d'engagement	2.4.1.1
<b>4,9 millions</b> d'heures de formation réalisées	2.4.1.3



### ENVIRONNEMENT

Mobilité décarbonée et à impact environnemental limité sur le cycle de vie	2.3
Mobilité efficiente en ressources (économie circulaire)	



### FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Plus de <b>17 000</b> fournisseurs de pièces et services	2.5.2
<b>1 040</b> brevets déposés	1.4



### SOCIÉTÉ

<b>8 fondations</b> dans le monde	2.4.3.1
<b>15 chaires</b> académiques financées	2.2.1.1

# CHIFFRES CLÉS

## 55 537 M€

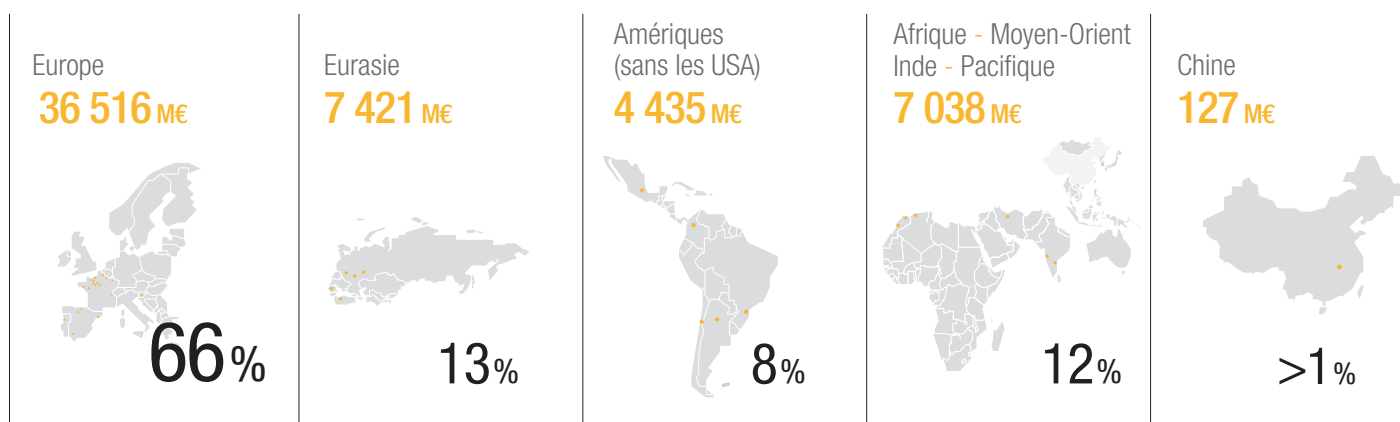
Chiffre d'affaires Groupe Renault 2019



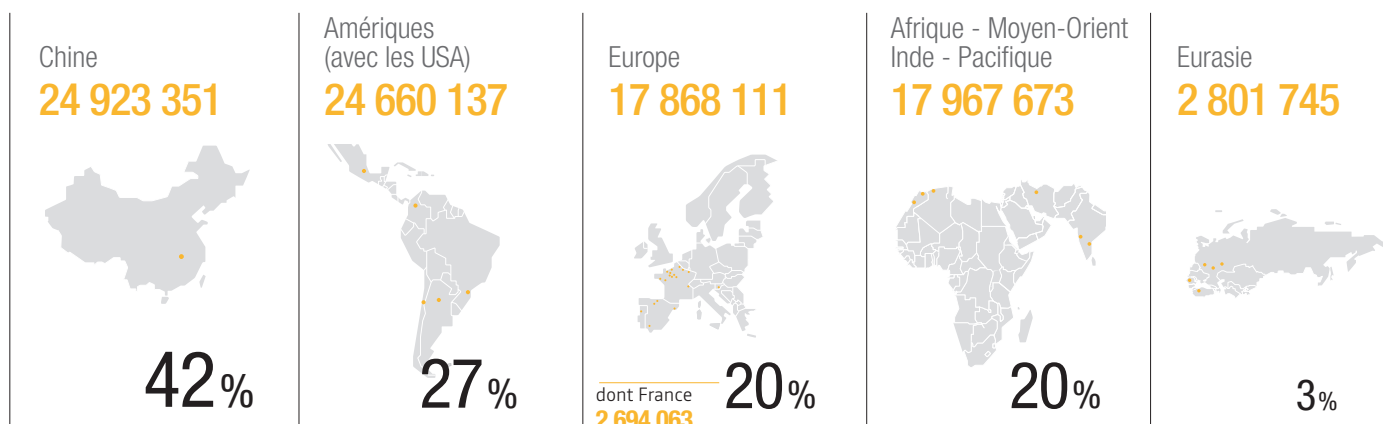
## 3 753 723

véhicules vendus dans le monde en 2019

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION / 2019



### MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION / 2019 - EN VOLUME



### MARGE OPÉRATIONNELLE - M€

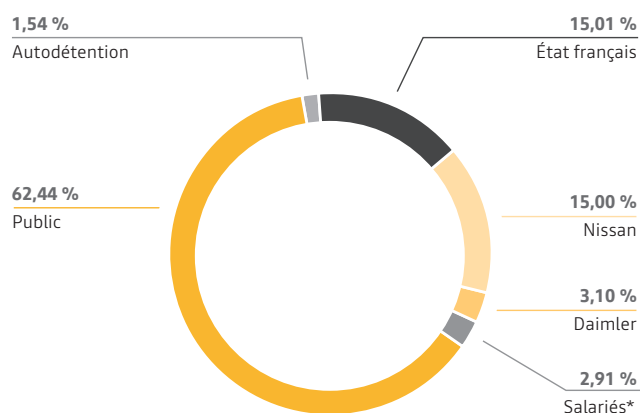


### POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ - M€

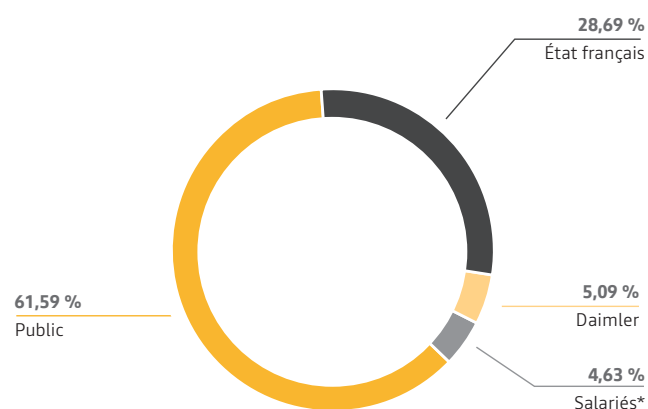


## Actionnariat de Renault au 31 décembre 2019

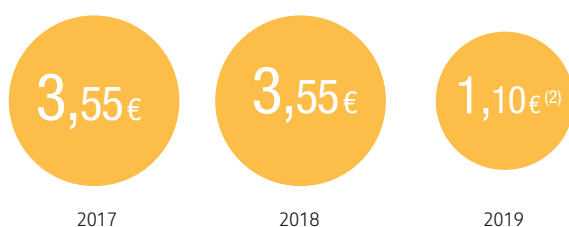
### RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES <sup>(1)</sup> EN %



### ÉVOLUTION DU DIVIDENDE EN EUROS PAR ACTION



\* La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenus dans des FCPE.



Empreinte carbone  
par véhicule <sup>(3)</sup>

**-17,4%**

comparée à 2010



(1) Voir chapitre 5.2.6.1.

(2) Proposé à l'Assemblée générale du 24 avril 2020.

(3) Voir chapitre 2.3.3.A.

# UN GROUPE 5 MARQUES

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe Renault est un groupe multimarque. Pour répondre aux grands défis technologiques et sociétaux et poursuivre sa stratégie de croissance rentable, le Groupe s'appuie sur son développement dynamique à l'international. Il mise sur la complémentarité de ses cinq marques (Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et LADA), son savoir-faire pionnier en mobilité électrique et son alliance unique avec Nissan et Mitsubishi Motors. Avec une écurie en Formule 1, Renault fait du sport automobile un vecteur d'innovation et de notoriété.



## RENAULT

**2 357 093** véhicules  
vendus en 2019 (VP + VU)

Renault, première marque française dans le monde, est commercialisée dans 134 pays. Dans un monde de la mobilité en pleine mutation, Renault place l'humain au cœur de ses préoccupations en concevant ses produits et services pour la vie et les usages de ses clients. Renault est une marque accueillante et chaleureuse qui intègre la joie de vivre au cœur d'une nouvelle mobilité plus partagée, plus connectée et respectueuse de la planète.



## DACIA

**736 570** véhicules  
vendus en 2019 (VP + VU)

La marque Dacia est présente dans 44 pays, principalement en Europe et sur le pourtour méditerranéen. Née en Roumanie en 1968, la marque a été achetée par le Groupe Renault et relancée en 2004 avec Logan. Dacia propose des voitures au meilleur rapport valeur-prix du marché. Grâce à ses modèles emblématiques – Logan, Sandero et Duster – la marque a rencontré un vif succès commercial et compte désormais près de 6,5 millions de clients.



## RSM

**79 081** véhicules  
vendus en 2019 (VP)

Créée en 2000, Renault Samsung Motors est commercialisée exclusivement en Corée du Sud. Particulièrement réputée pour sa qualité de service, RSM se classe leader en satisfaction client pour la dix-huitième année consécutive en vente, et pour la quatrième année consécutive en après-vente.



## ALPINE

**4 835** véhicules  
vendus en 2019

Alpine est la marque sport-premium du Groupe Renault. En 2019, Alpine lance l'Alpine A110S. Développant 292 ch, cette version délivre une expérience de conduite intensément Alpine. L'A110S est fidèle aux principes intemporels de la marque – légèreté, compacité et agilité – avec une promesse : le plaisir de conduire.



## LADA

**412 889** véhicules  
vendus en 2019 (VP + VU)

Leader historique du marché russe, LADA possède le réseau de concessionnaires le plus important du pays avec environ 300 points de vente. LADA est représentée par des importateurs officiels dans plus de 20 pays avec 75 points de vente. Avec un design entièrement renouvelé et un réseau en pleine évolution, LADA est entrée dans une nouvelle ère.



**179 565**  
collaborateurs



Une présence dans  
**134 pays**

**1<sup>er</sup>**  
EN EUROPE  
SUR LE SEGMENT DES VÉHICULES  
UTILITAIRES ÉLECTRIQUES

**ZOE**  
LE VÉHICULE LE PLUS VENDU  
EN EUROPE DEPUIS 2010  
LANCEMENT DE LA 3<sup>e</sup> GÉNÉRATION

**Sites de production mondiaux de l'Alliance**

**USINES GROUPE RENAULT**

- Véhicules particuliers (VP)
- Véhicules utilitaires (VU)
- Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
- Fonderie

**USINES PARTENAIRES**

- Véhicules particuliers (VP)
- Véhicules utilitaires (VU)
- Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
- Fonderie

**SITES DE LOGISTIQUE**

- Plateforme logistique

**SITES DE L'ALLIANCE**

- Usine de l'Alliance Renault-Nissan

- FRANCE
- EUROPE
- EURASIE
- AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE ET PACIFIQUE
- CHINE
- AMÉRIQUES

**SITES FRANCE**

- Batilly (Sovab)
- Caudan (Fonderie de Bretagne)
- Choisy-le-Roi
- Cléon
- Dieppe (Alpine)
- Douai
- Flins
- Le Mans
- Maubeuge (MCA)
- Ruitz (STA)
- Saint-André-de-l'Eure (Sofrastock International)
- Sandouville
- Villeurbanne

**SITES EURASIE**

- Bursa (Oyak-Renault)
- Izhevsk (AVTOVAZ)
- Mioveni (Dacia)
- Moscou
- Togliatti (AVTOVAZ)

**SITES AFRIQUE, MOYEN-ORIENT INDE ET PACIFIQUE**

- Casablanca (Somaca)
- Chennai (Renault-Nissan)
- Oran
- Pune
- Tanger (Renault-Nissan)
- Busan (RSM)

**SITES EUROPE**

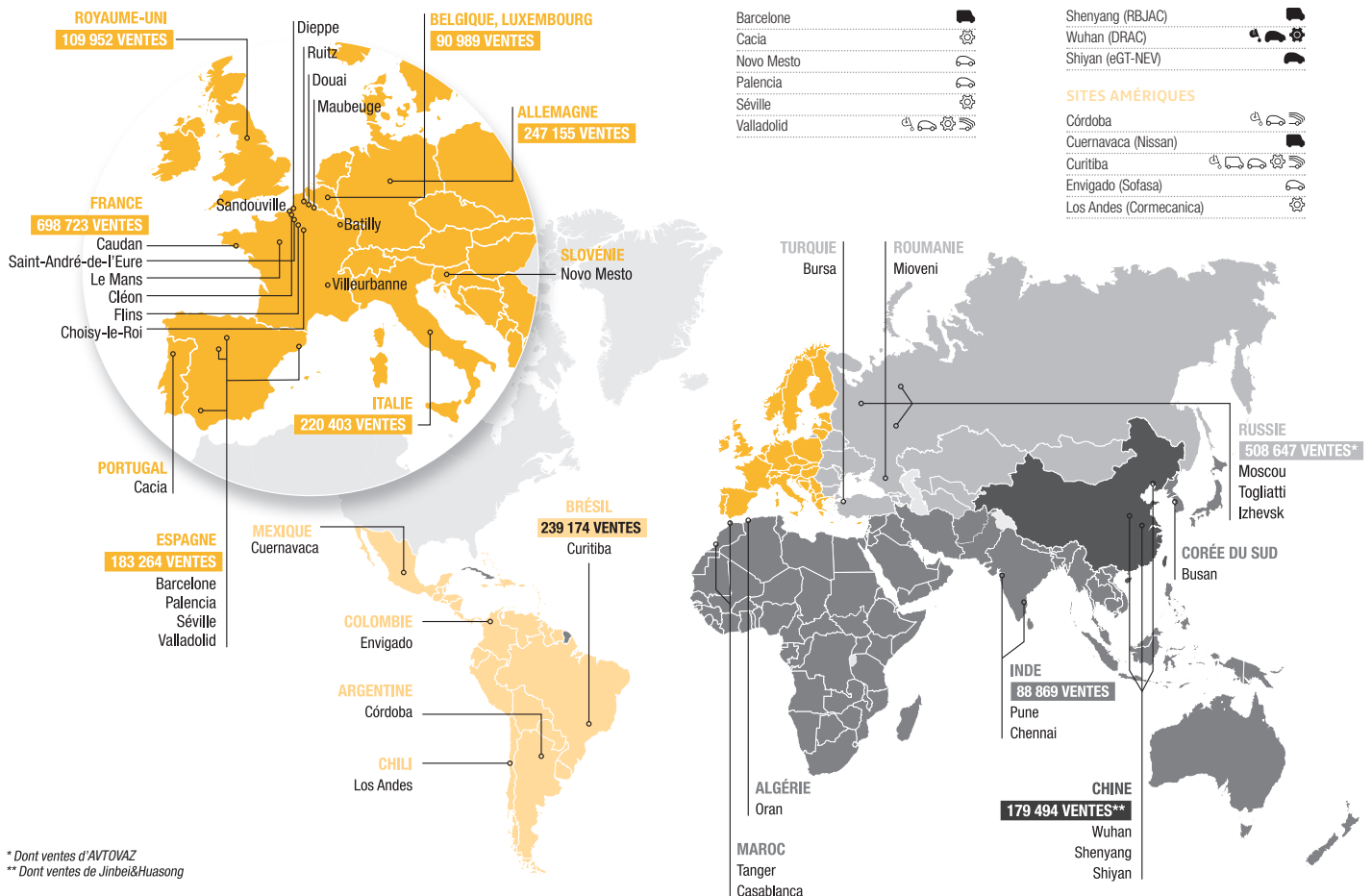
- Barcelone
- Cacia
- Novo Mesto
- Palencia
- Séville
- Valladolid

**SITES CHINE**

- Shenyang (RBJAC)
- Wuhan (DRAC)
- Shiyang (eGT-NEV)

**SITES AMÉRIQUES**

- Córdoba
- Cuernavaca (Nissan)
- Curitiba
- Envigado (Sofasa)
- Los Andes (Cormecanica)



\* Dont ventes d'AVTOVAZ  
\*\* Dont ventes de Jinbei/Huasong

LE GROUPE RENAULT  
DANS LE MONDE DONNÉES  
À FIN 2019

**134**

PAYS



**179 565**

COLLABORATEURS



**55 537 M€**

CHIFFRE D'AFFAIRES





# 01

# LE GROUPE RENAULT

<b>1.1</b>	<b>PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE</b>	<b>16</b>
1.1.1	Les organes de direction au 1er mars 2020	16
1.1.2	Chiffres clés	17
1.1.3	Les faits marquants 2019 pour le Financement des ventes	19
1.1.4	Principales activités du Groupe	19
1.1.5	Le Financement des ventes	48
1.1.6	Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	52
1.1.7	Historique du Groupe	56
<b>1.2</b>	<b>L'ALLIANCE</b>	<b>58</b>
1.2.1	Présentation générale	58
1.2.2	Historique	58
1.2.3	Fonctionnement de l'Alliance en 2019	59
1.2.4	Coopérations stratégiques	61
1.2.5	Indicateurs financiers de l'Alliance	62
1.2.6	Résultats Nissan 2019	65
<b>RFA</b>	<b>1.3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019</b>	<b>66</b>
1.3.1	Performances commerciales	68
1.3.2	Résultats financiers	73
<b>RFA</b>	<b>1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>78</b>
1.4.1	Le véhicule de demain	78
1.4.2	Nouveaux produits 2019	83
1.4.3	Leviers de performance	88
1.4.4	R&D : une organisation internationale et convergée	90
<b>1.5</b>	<b>LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>91</b>
1.5.1	Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques	91
1.5.2	Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques	94
1.5.3	Cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque	95
<b>RFA</b>	<b>1.6 LES FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>98</b>
1.6.1	Facteurs de risques pour l'Automobile	98
1.6.2	Facteurs de risques pour le groupe AVTOVAZ	109
1.6.3	Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA)	111
<b>1.7</b>	<b>ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b>	<b>116</b>
1.7.1	Réglementation en matière de construction automobile	116
1.7.2	Réglementation en matière environnementale	118
1.7.3	Réglementation européenne applicable aux activités de distribution de véhicules neufs et de pièces de rechange	121
1.7.4	Réglementation en matière de dessins et modèles communautaires	122
1.7.5	Réglementation en matière bancaire	122
<b>1.8</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE</b>	<b>123</b>

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

# 1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

## 1.1.1 Les organes de direction au 1<sup>er</sup> mars 2020

Le Conseil d'administration de Renault a choisi comme mode de gouvernance une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 24 janvier 2019.

Une explication détaillée du mode de gouvernance est présentée dans le chapitre 3.1.5.

Le Directeur général s'appuie sur le Comité exécutif Groupe (CEG) pour le pilotage de la Direction stratégique du Groupe. Le CEG bénéficie du support de l'« Operations Review » (OR) qui a une composition plus large.

### 1.1.1.1 Le Comité exécutif Groupe

Le CEG prend des décisions stratégiques, financières et opérationnelles dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Ces décisions se traduisent dans le budget, le plan produit, les investissements majeurs, les projets d'implantation stratégiques.

Les membres du CEG peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration.

Le CEG se réunit une fois par mois.

Au 1<sup>er</sup> mars 2020, le CEG est composé des membres suivants :

- le Directeur général par intérim et directeur financier Groupe ;
- le Directeur Régions, Commerce & Marketing Groupe ;
- le Directeur des systèmes d'information, du digital et de la transformation Groupe ;
- le Directeur de l'ingénierie ;
- le Directeur ressources humaines Groupe ;
- le Directeur produit et programmes Groupe ;
- le Directeur fabrication et logistique Groupe ;
- le Directeur qualité et satisfaction client Groupe ;
- le Directeur des achats de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi ;
- le Directeur du design industriel Groupe.

### 1.1.1.2 L'« Operations Review » Renault

Ce comité (OR) présidé par le Directeur général est en charge des décisions opérationnelles et de la revue de la performance au niveau des Régions, des Fonctions et des *business units* :

- KPI business ;
- profitabilité programmes et plannings ;
- différents rapports : qualité, véhicule électrique, véhicules utilitaires, coûts, etc.

Ce comité se réunit une fois par mois.

Au 1<sup>er</sup> mars 2020, l'« Operations Review » est composé des membres suivants :

- les membres du CEG ;
- les Directeurs des opérations des Régions Europe, Eurasie, Amériques, Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique, Chine ;
- le Directeur performance et contrôle Groupe et Directeur adjoint financier ;
- le Directeur Alliance développement produit ;
- le Directeur du TdC office Groupe ;
- le Directeur de l'après-vente Groupe ;
- le Directeur de la Division des véhicules électriques ;
- le Directeur de l'audit, risques et éthique Groupe ;
- le Directeur juridique Groupe ;
- le Directeur stratégie et *business développement* Groupe ;
- le Directeur de la communication, des relations publiques, de la responsabilité sociale de l'entreprise Groupe et de la Fondation Renault ;
- le Directeur GMP thermiques et électriques Alliance ;
- le Directeur de la transformation et de l'organisation Groupe ;
- le Directeur général de RCI Banque ;
- le Directeur Alliance des véhicules utilitaires ;
- le Directeur de la stratégie industrielle et *Supply Chain* Alliance ;
- le Directeur *business development* Alliance.

## 1.1.2 Chiffres clés

01

### PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	55 537	57 419	58 770
Marge opérationnelle	2 662	3 612	3 854
Part dans le résultat de Nissan Motors	242	1 509	2 791
Résultat net – part du Groupe	-141	3 302	5 114
Résultat net par action (en euros)	-0,52	12,24	18,87
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	35 331	36 145	33 442
Total de bilan	122 171	114 996	109 943
Dividende (en euros)	1,10 <sup>(2)</sup>	3,55	3,55
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ	1 734	3 702	2 928
Free cash flow opérationnel y compris AVTOVAZ	153	607	945
Effectif total au 31/12/2019	179 565 (dont 46 327 AVTOVAZ)	183 002 (dont 48 678 AVTOVAZ)	181 344 (dont 49 771 AVTOVAZ)

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chapitre 4 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 24 avril 2020.

### MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
Marge opérationnelle Groupe	2 662	3 612	
% Chiffre d'affaires Groupe	4,8 %	6,3 %	-1,5 pt
dont Automobile hors AVTOVAZ	1 284	2 204	
% Chiffre d'affaires du segment	2,6 %	4,3 %	-1,7 pt
dont AVTOVAZ	155	204	
dont Financement des ventes	1 223	1 204	

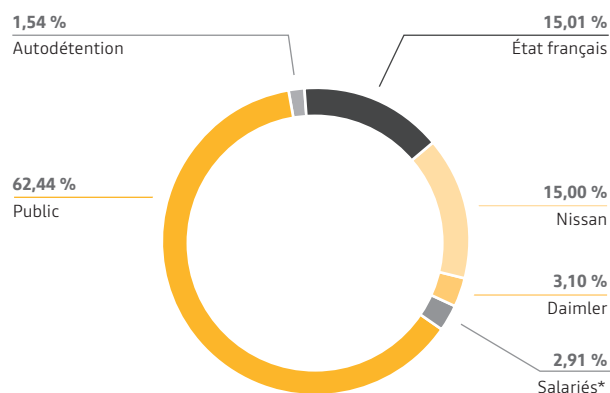
### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
IMMATRICULATIONS MONDE* (EN UNITÉS)	3 753 723*	3 884 295*	-3,3 %
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE	55 537	57 419	-3,2 %
dont Automobile hors AVTOVAZ	49 002	51 171	-4,2 %
dont AVTOVAZ	3 130	3 040	+2,9 %
dont Financement des ventes	3 405	3 208	+6,1 %

\* Y compris les ventes de Jinbei & Huasong.

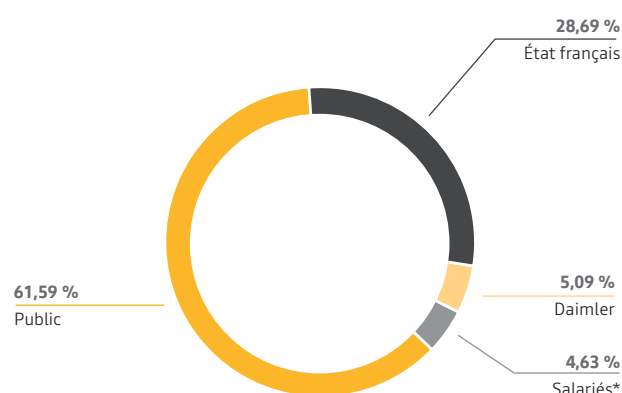
## Actionnariat de Renault au 31 décembre 2019

### RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE.

### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES\* EN %



\* Voir chapitre 5.2.6.1.

## Les 15 premiers marchés du Groupe Renault en 2019

### Ventes mondiales

En volume et en % du MTM VP + VU, incluant Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine, Lada et Jinbei & Huasong.

		Ventes	Part de marché (en %)
1	France	698 723	25,9
2	Russie*	508 647	29,0
3	Allemagne	247 155	6,3
4	Brésil	239 174	9,0
5	Italie	220 403	10,5
6	Espagne	183 264	12,4
7	Chine**	179 494	0,7
8	Royaume Uni	109 952	4,1
9	Belgique+Luxembourg	90 989	13,1
10	Inde	88 869	2,5
11	Corée du Sud	86 859	5,0
12	Turquie	85 055	17,8
13	Roumanie	72 165	37,6
14	Maroc	70 281	42,4
15	Pologne	69 090	11,1

\* Incluant AVTOVAZ.

\*\* Incluant Jinbei & Huasong.

## 1.1.3 Les faits marquants 2019 pour le Financement des ventes

01

### Financement des ventes

Dans un marché automobile mondial en recul de 0,8% et une baisse des volumes d'immatriculations des marques de l'Alliance, RCI Bank and Services a atteint un taux d'intervention global hors système de mise en équivalence (SME) record de 44,2%, contre 42,9% en 2018. Le taux d'intervention augmente sur tous les territoires du Groupe : +0,5 point en Europe, +3 points en Amériques, +3,6 points en Afrique Moyen-Orient Inde – Pacifique et +2,8 points en Eurasie. RCI Bank and Services confirme également sa bonne intégration dans les politiques commerciales des marques de l'Alliance, avec un taux d'intervention qui atteint 45,7% pour les marques du Groupe Renault (+0,9 point *versus* 2018) et 37% (+1,2 point *versus* 2018) pour les marques du Groupe Nissan.

Le volume total de dossiers de financements de véhicules se maintient avec 1 798 432 dossiers financés à fin 2019, générant 21,4 milliards d'euros de nouveaux financements, soit une hausse de +2,3% par rapport à 2018.

L'activité de financement de véhicules d'occasion poursuit sa croissance et atteint 368 409 dossiers en 2019, soit une progression de 3,7% par rapport à 2018. Cette croissance s'explique par l'enrichissement de notre gamme de services dédiés au véhicule d'occasion, ainsi que par le succès des offres locatives.

Pilier de la stratégie du Groupe, l'activité services poursuit sa forte croissance et franchit un nouveau cap avec 5,1 millions de contrats vendus en 2019, en hausse de 5,2% par rapport à 2018. RCI Bank and Services a ainsi vendu 1,5 service pour chaque véhicule immatriculé par les marques de l'Alliance sur son périmètre d'intervention.

## 1.1.4 Principales activités du Groupe

Les activités du Groupe sont réparties en deux types d'activités opérationnelles, dans 134 pays :

- l'Automobile, avec la conception, la fabrication et la distribution de produits via son réseau commercial (entre autres, par sa filiale Renault Retail Group) :
  - les véhicules neufs avec plusieurs gammes (VP, VU et VE [exclusivement Renault]) sous cinq marques : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et Lada. Des véhicules fabriqués par Dacia et RSM peuvent être vendus sous la marque Renault en fonction des pays,
  - les véhicules d'occasion et les pièces de rechange,
  - la gamme mécanique Renault, activité B-to-B ;
- les différents services : financement des ventes, location, entretien et contrats de service.

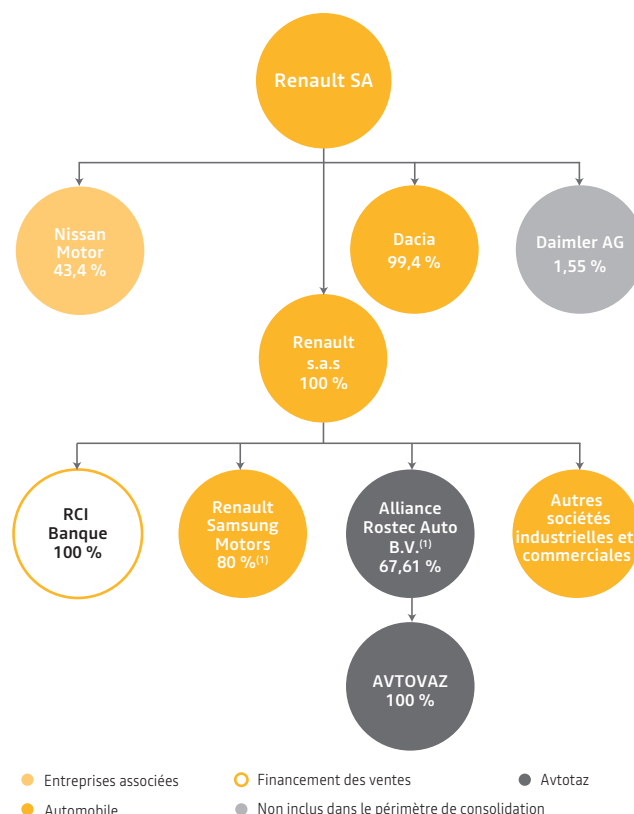
Par ailleurs, deux participations sont à noter :

- la participation de Renault dans Nissan ;
- la participation de Renault dans AVTOVAZ.

La participation dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes du Groupe, celle dans AVTOVAZ est consolidée par intégration globale.

### STRUCTURE DU GROUPE RENault

(en % des actions émises)



(1) Participation indirecte Renault s.a.s.

### 1.1.4.1 L'Automobile : marques et gammes

Le Groupe Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires ainsi que des services innovants accessibles au plus grand nombre, sous les cinq marques automobiles que sont Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et LADA.

#### La marque Renault : un atout pour l'avenir

Dans un monde de la mobilité en pleine mutation, Renault pense ses produits et services pour la vie et les usages de ses clients, avec audace et ingéniosité, et en plaçant l'humain au centre de ses préoccupations. Renault est une marque accueillante et chaleureuse qui intègre la joie de vivre et le plaisir au cœur d'une nouvelle mobilité plus partagée, plus connectée et respectueuse de la planète.

Implantée dans 134 pays et distribuée dans 13 000 points de vente, la marque poursuit son expansion à l'international et propose une gamme de plus de 30 modèles, tous pays confondus. Fière de ses racines françaises, Renault poursuit son développement à l'international : la gamme de véhicules Renault est conçue pour répondre au mieux, partout, aux besoins locaux.

Cette année a été marquée par les lancements des nouveaux modèles ARKANA (Russie), TRIBER (Inde) et K-Z.E. (Chine), et par le renouvellement de CLIO, ZOE et CAPTUR (Europe). En 2020, en sus du renouvellement de MEGANE, TALISMAN, ESPACE (Europe), KAPTUR (Russie) et DUSTER (Amérique latine), Renault ambitionne de déployer un vaste programme d'électrification de l'ensemble de la gamme.

Pionnier et expert sur le véhicule électrique avec la gamme de véhicules Renault Z.E., Renault offre à ses clients un large choix complémentaire d'énergies et de solutions. Avec le lancement d'E-TECH, nouvelle solution hybride disponible sur ses véhicules emblématiques, Renault répond aux attentes de ses clients en quête de polyvalence ainsi qu'aux défis de la transition énergétique. Sur le segment B, Renault est le seul constructeur à proposer une gamme complète de véhicules électrifiés avec du 100 % électrique, de l'hybride et de l'hybride rechargeable.

Grâce à Renault Pro+, la marque s'engage à simplifier la vie de ses clients professionnels avec des solutions sur mesure.

Nos véhicules sportifs iconiques Renault Sport utilisent le meilleur de la technologie et proposent des expériences émotionnelles captivantes à ses clients, en complément de notre engagement en F1, laboratoire ultime de nos innovations et de notre savoir-faire dans le monde.

Après avoir proposé en 2018 sa vision de la mobilité partagée avec les concept-cars EZ-GO, EZ-PRO et EZ-ULTIMO, Renault poursuit ses réflexions sur le véhicule du futur – électrique, autonome et connecté – dans le but de répondre aux nouveaux usages et attentes de ses clients à travers le monde.

#### Véhicules particuliers (VP)

Sur le segment des voitures compactes (segments A, B et Assimilés VP), Renault offre une large gamme de modèles complémentaires : KWID, LOGAN, SANDERO, SANDERO Stepway, TRIBER, TWINGO, CLIO, CAPTUR, SYMBOL.

KWID, lancé en octobre 2015 sur le marché indien, en 2017 au Brésil et Argentine et 2019 au Mexique et Colombie, totalise déjà plus de 610 000 ventes. Un succès qui est la preuve d'une offre produit inédite, crédible et accessible au plus grand nombre... mais aussi de la qualité du dispositif commercial déployé à l'occasion de ces lancements : un réseau motivé, parfaitement soutenu par des outils digitaux modernes et efficaces. KWID confirme ainsi son très fort potentiel d'expansion mondiale grâce à sa position dans le top 3 en Amérique latine sur le segment A et le lancement cette année de la nouvelle KWID en Inde.

**Sur le segment A** des petites citadines, TWINGO gagne des points grâce au renouvellement opéré au 1<sup>er</sup> semestre. Plus raffinée tout en conservant son côté fun et agile, Nouvelle TWINGO se modernise et adopte désormais la signature lumineuse C-Shape. À l'extérieur comme à l'intérieur, elle offre de nouvelles options de personnalisation. Elle profite également des dernières innovations en matière de connectivité avec le nouvel écosystème Renault EASY CONNECT. Nouvelle TWINGO est disponible avec trois moteurs essence, dont le nouveau SCe 75 et son offre EDC unique sur le segment. Pour célébrer ce lancement, Renault s'est associé à la marque de sport français Le Coq Sportif pour créer une série limitée exclusive. Avec son look bleu-blanc-rouge et son équipement ultra-complet, Nouvelle Renault TWINGO Le Coq Sportif a été un atout clef dans la réussite du lancement commercial. Ainsi, TWINGO maintient cette année encore son leadership absolu du segment A en France (26,3 % de part de segment A en 2019) loin devant ses concurrentes F500 (14 % part de segment) et P108 (11,2 % part de segment). Elle a même remporté une position en Europe où elle se hisse désormais à la 4<sup>e</sup> place (7,4 % de part de segment A en 2019) avec des volumes stables.

**Sur le segment B** – berline & break, l'année 2019 a été marquée par le lancement de nouvelle CLIO (5<sup>e</sup> génération) en Europe. La nouvelle CLIO est en évolution sur le design extérieur pour capitaliser sur le succès de Clio IV portée par son design séduisant et unique. Clio V apporte une révolution sur l'intérieur avec son « Smart Cockpit » intégrant les plus grands écrans du segment dans un habitacle au meilleur niveau en termes de qualité. Elle porte aussi une révolution technologique : CLIO est le porte-étendard de la stratégie du Groupe pour la connectivité (nouveau système EASY LINK connecté avec recherche d'adresse Google), l'électrification (avec CLIO E-TECH en 2020 : premier Full Hybrid du Groupe Renault) et l'intégration de technologies d'aides à la conduite plus avancées ouvrant la voie vers le véhicule autonome (technologie d'assistance niveau 2 SAE avec l'Assistant Trafic et Autoroute). Durant cette période de lancement industriel et commercial, CLIO a encore consolidé sa 1<sup>re</sup> place en Europe sur le 1<sup>er</sup> semestre (MS 10,9 %, +1,8 point vs Polo #2), avant que la nouvelle génération ne vienne accroître encore l'avance de CLIO sur le marché lors du 2<sup>nd</sup> semestre (+2,8 pts vs Polo #2). Sur l'année 2019, CLIO réalise ainsi une performance remarquable avec 344 000 véhicules vendus et une part de segment de 11,5 % en Europe. En France, CLIO reste pour la 7<sup>e</sup> année consécutive le véhicule le plus vendu, avec 154 500 véhicules vendus.

Sur les marchés internationaux, CLIO IV a poursuivi sa croissance, malgré la volatilité du marché turc. CLIO est ainsi leader de son segment en Turquie, en Algérie ou au Maroc.

Au total, sur l'année 2019, il s'est vendu 430 000 CLIO.

La variante ESTATE va poursuivre sa carrière en parallèle de nouvelle CLIO dans une sélection de pays où la clientèle de ce type de véhicules reste suffisante.

Sur le sous-segment en croissance des B crossover, après six ans de carrière et déjà plus de 1,5 million d'unités vendues dans le monde, Renault a renouvelé CAPTUR en cette fin d'année 2019. Nouveau CAPTUR se réinvente, tout en gardant le meilleur de son ADN qui a fait son succès à travers le monde. Toujours plus polyvalent, personnalisable, et faisant la part belle à la modularité, Nouveau CAPTUR grandit de 11 cm, transforme son design extérieur qui devient plus affirmé, et révolutionne son design intérieur en introduisant le « Smart Cockpit » dans un habitacle offrant, comme sur Nouvelle CLIO, une qualité au meilleur niveau. La révolution est aussi technologique : Nouveau CAPTUR s'inscrit dans la stratégie du Groupe sur la connectivité (avec le nouveau système EASY LINK), sur le véhicule autonome (avec l'Assistant Trafic et Autoroute – assistance de niveau 2 SAE) et sur l'électrification. En effet en 2020, Nouveau CAPTUR E-TECH plug-in hybrid sera le 1<sup>er</sup> véhicule hybride rechargeable du Groupe Renault. Véhicule à vocation mondiale, Nouveau CAPTUR sera commercialisé dans plus de 70 pays, dont la Chine où les ambitions du Groupe sont fortes.

Malgré un contexte concurrentiel toujours très agressif, CAPTUR 1 a su conserver son leadership en 2019 sur ses principaux marchés, même dans sa dernière année de commercialisation : en Europe CAPTUR 1 continue d'occuper la 1<sup>re</sup> place (avec 11,5 % de part de segment B – crossover, avec des volumes croissants de 216 400 véhicules en 2019). Le véhicule reste plébiscité par nos clients et contribue toujours fortement à l'image de la marque.

DUSTER est également un véritable succès dans les marchés internationaux grâce à sa robustesse, son habitabilité, sa fiabilité et ses équipements adaptés aux besoins de différents marchés. Ainsi DUSTER représente une part significative des ventes VP à l'international (principalement en Inde, Russie et Amérique latine), avec plus de 1 405 000 ventes depuis son lancement et se plaçant dans le top 3 du segment C SUV en Russie et en Amérique latine.

Visant à renforcer son image comme marque leader des SUV en Russie, Renault a tourné une nouvelle page de l'histoire de sa déclinaison Stepway (SANDERO Stepway, LOGAN Stepway et DOKKER Stepway). L'ensemble de ces modèles est équipé du nouveau système multimédia MediaNav Evolution avec Replication Smartphone AndroidAuto® et CarPlay®. Cette fonctionnalité offre la possibilité aux consommateurs d'interagir plus facilement avec leur smartphone via l'écran du tableau de bord.

Le renouvellement du segment B se poursuit en Amérique latine, avec les nouvelles phases de SANDERO, LOGAN et STEPWAY, lancées en août 2019 au Brésil. Ces véhicules embarquent désormais un contenu technologique actualisé : la nouvelle boîte de vitesses CVT, le système multimédia MediaNav Evolution avec Replication Smartphone AndroidAuto® et CarPlay®.

Ces dernières offrent un design intégrant les éléments stylistiques caractéristiques de la marque Renault : signature lumineuse avant & arrière et nouvelle calandre.

Après la Russie en 2016, KAPTUR/CAPTUR a fait son entrée en 2017 sur les différents marchés d'Amérique latine et d'Inde. Fabriqué dans les usines de Moscou, Curitiba et Chennai, KAPTUR/CAPTUR, SUV du segment C, cohabite avec DUSTER de manière très complémentaire grâce notamment à son design très attractif et des caractéristiques produit adaptées aux exigences de ces marchés. KAPTUR/CAPTUR confirme son fort potentiel d'expansion mondiale avec plus de 226 000 ventes.

Renault est le premier constructeur généraliste à lancer un coupé-crossover. En effet, ARKANA est une fusion parfaite entre l'élégance d'un Sedan et la robustesse d'un SUV : un concept innovant et précurseur avec les attributs de la marque Renault pour répondre aux nouvelles aspirations du marché russe. Ce concept a des ambitions internationales : Chine et Corée du Sud pour commencer. Ce coupé-crossover est destiné à devenir le porte-drapeau de la marque en Russie. Aujourd'hui, Renault y affiche une part de marché record de 8,5 %, grâce au succès de Renault KAPTUR et DUSTER. Le lancement d'ARKANA devrait lui permettre d'atteindre les 10 % de part de marché.

Le **segment C** représente 36,7 % du marché mondial en 2019 et 40,3 % en Europe, où Renault est dans le top 10 (après VW, Peugeot, Bmw, Ford, Opel, Skoda, Toyota, Mercedes...) avec 5,1% de part de segment et plus de 323 000 véhicules vendus soit une diminution de -7,7 % vs 2018.

Le **segment C-SUV** continue depuis 10 ans sa progression constante au niveau mondial, avec +1,6 % sur 2019.

En Europe, la hausse du **segment C-SUV** représente +11 %, avec plus de 2,5 millions de véhicules vendus, ce qui représente 41 % des ventes du segment C.

Nouveau KADJAR est arrivé dans les showrooms en janvier 2019 avec un restylage qui rend son design plus moderne et plus attractif encore. Son intérieur a lui aussi évolué en offrant plus de confort et une qualité perçue en nette hausse. Nouveau KADJAR bénéficie également d'une gamme de motorisations (essence & diesel) efficiente et compétitive qui satisferont les normes européennes en 2020.

En s'appuyant sur ses deux principaux atouts (design extérieur et confort), et dans un marché de plus en plus concurrentiel, KADJAR s'est vendu à plus de 124 000 unités dans le monde en 2019.

Pour KADJAR en Europe, c'est plus de 109 000 ventes réalisées et une part de segment de 4,3 % en 2019. Dans certains marchés majeurs, il réalise une bonne performance comme en France, où le modèle est top 3 avec une part de segment de 8,5 % et plus de 28 000 immatriculations.

Le **segment C-HATCH** dans le monde baisse en 2019 de 16,2 % ainsi qu'en Europe de 5,4 %. Le **segment C-ESTATE** quant à lui progresse de 17,9 % dans le monde et baisse de 0,1 % en Europe. Le **segment HATCH+ESTATE** représente en 2019, 41,2 % du segment C, où MEGANE se positionne à la 9<sup>e</sup> place avec une part de segment de 4,8 % (-0,18 point vs 2018) et 126 000 véhicules vendus en Europe (VP).

En 2019, MEGANE HATCH baisse en France, mais reste top 2 (32 868 véhicules vendus hors société) avec 16,2 % de part de segment (+1,36 pt vs 2018). MEGANE est également parmi le top 5 en Espagne, 7,1 % de part de segment (-0,12 pt vs 2018) ; MEGANE Estate top 2 au Portugal, 17,6 % de part de segment (-2,40 pts vs 2018), 2<sup>e</sup> en France à 23,0 % de part de segment (-0,80 pt vs 2018) et 3<sup>ème</sup> en Espagne, à 9,4 % de part de segment (-0,06 pt vs 2018).

MEGANE Sedan est leader de son segment en Turquie avec plus de 24 000 unités vendues dans l'année.

Avec 172 144 unités vendues (VP+VU), dont 126 065 en Europe (VP) et 131 356 en incluant le VU, MEGANE, dans ces trois carrosseries, est le plus gros volume de ventes du segment C pour Renault.

Le modèle est très apprécié de ses acheteurs par son design, son niveau d'équipement et son confort. D'ailleurs le design continue à être la première raison de choix du modèle dans un segment où la première raison d'achat en moyenne est la fidélité à la marque.

En 2020, Nouvelle MEGANE sera lancée au printemps et continuera de séduire grâce à un design encore plus attractif et de nouvelles technologies embarquées. Son offre de moteurs toujours plus aboutie répondra aux attentes de nos clients en termes d'agrément et d'environnement. Ainsi, Nouvelle MEGANE Estate inaugurerà la première motorisation hybride rechargeable de l'histoire de MEGANE.

Avec SCENIC, Renault résiste face à ses concurrents **sur un segment C-MPV** en baisse de 20,5 % en Europe, marché essentiel du modèle. Le segment représente 7,4 % du segment C en Europe en 2019.

L'année passée, SCENIC a séduit 77 830 clients sur le continent, avec 16,8 % de part de segment (+0,91 pt vs 2018). Leader du segment en France, Belgique et Italie, il occupe ainsi la 1<sup>re</sup> place du marché européen des **C-MPV**.

SCENIC en France (35 810 véhicules vendus) représente une part de segment de 42,1 % (+4,87 pts vs 2018). En Belgique, SCENIC (9 232 véhicules vendus) atteint une part de segment de 36,7 % (+6,41 pts vs 2018).

Pour continuer d'accroître son attractivité, SCENIC bénéficiera en 2020 d'un rafraîchissement de son design ainsi que des moteurs mis à jour et toujours plus efficaces afin de répondre aux normes européennes en vigueur.

KANGOO, produit à Maubeuge (France) a tardé en 2019 à bénéficier des nouveaux moteurs diesel Blue dCi et régresse ainsi à la 8<sup>e</sup> place du segment Combispaces en Europe. KANGOO VP est commercialisé dans 35 pays avec de beaux succès comme au Maroc où le modèle augmente encore sa part de segment Combispaces en 2019. KANGOO Z.E. Concept, *showcar* préfigurant la future génération, a été présenté en version utilitaire électrique et son design athlétique a été très remarqué suscitant l'enthousiasme pour les versions VP à venir.

Avec sa gamme complète de véhicules haut de gamme, Renault couvre aujourd'hui l'ensemble des segments de la catégorie : monospace avec ESPACE, berline avec TALISMAN, également disponible en version break pour l'Europe, ainsi que le SUV avec KOLEOS. Ces trois modèles assurent aussi une large couverture géographique avec environ 60 % des ventes réalisées en Corée (SM6 et QM6) et Chine (KOLEOS).

Nouveau Renault ESPACE – commercialisé en mars 2020 – apporte des nouveautés pour toujours mieux répondre aux besoins de la clientèle haut de gamme grâce à :

- son design : Nouveau Renault ESPACE conserve sa silhouette de crossover et renforce les codes du monde des SUV (nouveau bouclier avant plus affirmé, nouvelles jantes 20 pouces, nouveau ski arrière). Nouveau Renault ESPACE intègre pour la première fois dans la gamme Renault des feux adaptatifs LED MATRIX Vision qui apportent design et technologie. À l'intérieur, Nouveau Renault ESPACE se dote de la nouvelle interprétation design de la griffe haut de gamme INTIALE Paris. Cette version représente 55 % des versions vendues ;
- son expérience de conduite unique : Nouveau Renault ESPACE bénéficie toujours de MULTI-SENSE avec 4 modes de conduite uniques et peut également être couplé au châssis à 4 roues directrices 4CONTROL complété par l'amortissement piloté. Nouvel ESPACE apporte également de nouvelles aides à la conduite comme l'assistant de trafic et autoroute qui constitue une première étape vers le véhicule autonome en combinant régulateur adaptatif et assistant de maintien dans la voie ;
- sa connectivité : Nouveau Renault ESPACE bénéficie de l'écosystème Renault EASY CONNECT qui offre une nouvelle

expérience de mobilité connectée. Il intègre ici le nouveau système multimédia Renault EASY LINK qui s'affiche sur un écran central de 9,3 pouces et bénéficie d'un affichage numérique « Driver Display » 10,2 pouces au tableau de bord.

Renault ESPACE offre du confort à l'ensemble des passagers, jusqu'à 7 places, avec ses sièges enveloppants, de la luminosité avec son pare-brise panoramique, du volume de chargement. Il est l'incarnation du confort classe affaires.

Renault ESPACE réalise 10 061 ventes en 2019 avec 10,2 % de part de marché sur sa catégorie en Europe (pas de direction à droite commercialisée). Il est premier de cette catégorie en France, Italie et Pays-Bas.

TALISMAN se situe sur le segment très concurrentiel des grandes berlines et breaks statutaires (segment D « conduite basse », représentant la moitié du segment D en Europe). Pour séduire ses clients potentiels, qu'ils soient des particuliers ou des cadres d'entreprises, TALISMAN bénéficie de quatre points forts :

- un style affirmé et élané qui apporte des touches de sensualité latine tout en respectant les codes stricts des berlines tricorps (ou des breaks) du segment. TALISMAN est d'ailleurs choisie à 43 % pour son design, ce qui en fait la 1<sup>re</sup> raison de choix de nos clients, au-dessus de ses principales concurrentes ;
- un habitacle généreux et confortable avec des sièges avant inspirés de la classe affaires des avions : confection soignée et prestations les plus complètes de la catégorie : massage, chauffage, ventilation ;
- un plaisir de conduite immersif : la technologie MULTI-SENSE suit les envies du conducteur. Seule berline du segment D à disposer du système à 4 roues directrices 4CONTROL (de surcroît associé avec l'amortissement piloté), TALISMAN se caractérise par un comportement routier combinant agilité et sécurité, dynamisme et confort. Cet équipement est d'ailleurs plébiscité par nos clients, puisqu'il équipe 40 % des versions vendues en Europe, y compris sur la Série Limitée S-Edition lancée cette année ;
- une gamme élargie et renouvelée de motorisations efficaces et puissantes répondant aux normes WLTP : deux moteurs turbo essence avec FAP (TCe EDC de 160 à 225 ch) et quatre turbo diesel à technologie SCR (Blue dCi à boîte manuelle et automatique EDC de 120 ch à 200 ch), conciliant plaisir et efficacité avec des consommations et émissions de CO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub> maîtrisées.

En 2019, Renault TALISMAN Berline et ESTATE réalisent en Europe 15 994 unités et 4 % des ventes de leur catégorie, hors pays direction à droite, hors marques de luxe et premium, et se classent ainsi en 8<sup>e</sup> place. TALISMAN dépasse aussi les frontières de l'Europe, notamment dans les pays du Golfe, en Turquie et au Maroc, où elle connaît un grand succès en tant que vaisseau amiral de la marque.

Commercialisé dans 88 pays, Nouveau Renault KOLEOS est le plus international des véhicules haut de gamme avec 73 % des ventes en Asie Pacifique (avec 47 640 en Corée du Sud, 11 316 en Chine), avec 14 % des ventes en Europe, mais aussi dans la région Amériques (4 %), Afrique Moyen-Orient (3,5 %). Il s'est vendu à 80 827 exemplaires en 2019. Nouveau KOLEOS a permis de mettre à jour les points forts suivants :

- son design : SUV aux larges épaules et aux flancs musclés, Nouveau Renault KOLEOS s'est enrichi d'un nouveau bouclier avant, une nouvelle calandre, un nouveau ski arrière. Le design est la 1<sup>re</sup> raison de choix de Nouveau Renault KOLEOS dans l'ensemble des Régions où il est commercialisé ;



- son intérieur raffiné et son confort à bord : Nouveau Renault KOLEOS s'est doté de la nouvelle interprétation design de la griffe haut de gamme INTIALE Paris. Cette version représente 45 % des versions vendues. Nouveau Renault KOLEOS offre du confort à l'ensemble des passagers : à l'avant, avec des sièges chauffants, massants, ventilés, à l'arrière avec une habitabilité inégalee ;
- des nouveaux moteurs : en Corée du Sud, QM6 s'est enrichi d'un moteur GPL, offre unique sur le segment, en Europe, Nouveau KOLEOS s'est enrichi de moteurs plus puissants.

Renault avec TRAFIC VP s'illustre aussi sur le transport de personnes avec le renouvellement de sa gamme Combi, Bus et SpaceClass mi-2019, permettant ainsi de transporter jusqu'à 9 personnes dans des conditions de confort et de prestation exceptionnelles : volume et modularité, sans compromis sur le confort ni sur le nombre de places assises disponibles.

Le haut de gamme SpaceClass est un véritable salon mobile pour une expérience à bord améliorée qui propose jusqu'à 6 places en face-à-face (meilleur rayon aux genoux du marché), sièges individuels coulissants, pivotants et amovibles, table coulissante...

Renault TRAFIC VP bénéficie, outre son nouveau design, d'une gamme élargie et renouvelée de motorisations efficaces répondant aux normes WLTP avec un moteur diesel 2.0 l développant jusqu'à 170 ch et une boîte automatique EDC6.

Commercialisé dans plus de 40 pays, Renault TRAFIC VP représente près de 15 % des ventes de TRAFIC dans le monde avec 15 084 ventes en 2019.

## Véhicules utilitaires (VU)

Le Groupe Renault poursuit son développement dans les véhicules utilitaires sous la marque Renault, mais aussi dans le cadre de partenariats industriels avec Opel, Nissan, Renault Trucks, Daimler et, depuis 2016, avec Fiat pour la production du fourgon TALENTO. Le partenariat avec Nissan s'est renforcé en 2019 avec la production de la fourgonnette NV250 à l'usine de Maubeuge.

Renault a lancé fin 2015 la marque expert Renault Pro+, pour accompagner le client professionnel partout dans le monde, en identifiant les produits et services qui lui sont dédiés. Le réseau spécialisé Renault Pro+ est le fer de lance de la marque expert. Ce réseau spécialisé est aujourd'hui composé de 633 points de vente répondant à des standards adaptés aux attentes des clients professionnels, et démontrant année après année son efficacité, il a fêté ses 10 ans en 2019.

Le groupe Renault réalise une très bonne performance commerciale 2019, avec 624 289 ventes de VU (inclus JINBEI), soit 6,04 % de part de marché mondiale (hors Amérique du Nord), le Groupe établit une nouvelle référence. L'international représente 42,9 % des ventes VU mondiales.

En Europe hors *pick-up*, la marque Renault bat encore une fois son record avec 319 277 ventes et reste un solide leader avec 15,7 % du marché VU. Hors Europe, les ventes VU du Groupe résistent bien malgré les chutes des marchés argentins et turcs. Renault est top 2 hors *pick-up* sur les 4 principaux marchés d'Amérique latine.

La gamme VU de Renault offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m<sup>3</sup>, en essence, diesel et véhicules électriques (TWIZY Cargo, ZOE Société, KANGOO Z.E. et MASTER Z.E.). Renault est le leader européen des ventes de VU VE avec 42,4 % de parts de marché, grâce à KANGOO Z.E., best-seller avec presque 10 077 ventes (soit une croissance de +20 %) et ZOE VU.

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), KANGOO Express reste une référence incontournable du marché. KANGOO Express et KANGOO Z.E. sont top 2 en Europe avec 16 % de part de segment fourgonnettes. KANGOO Z.E. – le modèle électrique – après avoir doublé ses ventes en 2018 en mettant à profit sa batterie 33 kWh, s'octroie 36,6 % de parts de marché des VU électriques.

Au global VP+VU, fort de ses 12 ans d'âge, KANGOO totalise en 2019 près de 125 880 ventes au niveau mondial. KANGOO Z.E Concept, a été présenté en version utilitaire électrique préfigurant la future génération devant sortir courant 2020.

En Amérique latine, la nouvelle génération de KANGOO, produite à Cordoba (Argentine) et lancée mi-2018, subit la conjoncture économique très défavorable en Argentine mais remporte des succès sur de nouveaux territoires comme le Mexique.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une toute nouvelle gamme TRAFIC et MASTER commercialisée depuis septembre 2019. Avec 212 048 unités, la gamme des fourgons vendus sous marque Renault bat en 2019 un nouveau record historique de ventes, franchissant pour la 3<sup>e</sup> année consécutive la barre des 200 000 unités. Plus particulièrement, MASTER enchaîne un quatrième record annuel d'affilée (108 759 ventes hors Renault Trucks).

TRAFIC est un fourgon polyvalent revisité, au design intérieur sublimé et extérieur expressif (projecteurs full Led et signature lumineuse) avec de nouvelles motorisations 2.0 l offrant jusqu'à 170 ch et 380 Nm et une boîte automatique EDC6.

Toujours plus confortable et véritable bureau mobile adapté à l'usage des professionnels, TRAFIC affiche des dimensions records en longueur utile (4,15 m) et un volume allant de 5,2 à 8,6 m<sup>3</sup>. TRAFIC est décliné en 275 versions du fourgon au plancher cabine sans oublier les cabines approfondies ou les nombreuses variantes de tôle et de vitrage, de longueurs ou de hauteurs.

Renault TRAFIC dépasse en 2019 la barre des 100 000 ventes annuelles (102 289 unités) et maintient sa 3<sup>e</sup> position sur le segment du Fourgon Compact VU en Europe (avec une part de segment de 15,2 %).

Renault TRAFIC est fabriqué dans l'usine de Sandouville (France).

Sur le segment des Grands fourgons, Renault MASTER propose une nouvelle face avant plus imposante et plus robuste, un intérieur totalement renouvelé, de nouveaux systèmes d'Assistance à la Conduite Avancés (ADAS, *Advanced Driver-Assistance Systems*) et de nouvelles motorisations plus puissantes et sobres. Il simplifie la vie de ses utilisateurs grâce à de nouveaux équipements innovants (tablette extractible en planche de bord, boîte à gants tiroir, chargeur de smartphone à induction, et inédit sur le segment, le *rear view assist*, un assistant de surveillance de la vision arrière).

Renault MASTER propose une offre « sur mesure » : plus de 350 versions, quatre longueurs, trois hauteurs, fourgon, combi, plancher et châssis cabine, traction et propulsion... offrant de 8 à 22 m<sup>3</sup> de volume utile.

En termes de motorisations, Renault MASTER est doté d'une nouvelle gamme de motorisations 2.3 l dCi encore plus adaptée à l'usage des professionnels. Ces motorisations répondent désormais aux normes Euro 6d-temp/Euro VI (selon version) et disposent toutes de la technologie Twin Turbo. Elles affichent une puissance en hausse jusqu'à 180 ch et un couple en hausse jusqu'à 400 Nm pour plus de dynamisme et de réactivité. Elles offrent un gain de consommation significatif allant jusqu'à 1 l/100 km (valeurs NEDC corrélées).

Renault MASTER est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et dans l'usine de Curitiba (Brésil). Il est commercialisé dans près de 50 pays. En Europe, la part de segment Grands Fourgons VU se situe à 14 %, (y compris ventes de Renault Trucks), ce qui permet à Renault MASTER de consolider sa place sur le podium. À l'international, Renault MASTER se place en 2019 en position de leader sur des marchés stratégiques, parmi lesquels le Brésil (47,2 % de part de segment). MASTER maintient sa position sur le podium au Maroc (25,6 % de part de segment), en Australie (15,7 %) ou encore en Argentine (16,4 %).

Renault MASTER poursuit par ailleurs son expansion internationale avec le lancement particulièrement prometteur intervenu en octobre 2018 en Corée du Sud où 3 224 unités ont été vendues en 2019.

Le marché des pick-up représente un potentiel de conquête de nouveaux marchés et clients, comme le démontrent ALASKAN et OROCH qui confirment l'offensive de Renault : 16 % de volume en plus qu'en 2018. ALASKAN est présent en Amérique, avec la Colombie 3,1 % de part de segment, au Chili et Pérou mais également en Europe où le modèle a une part de segment de 0,6 % au moment de la transition vers la gamme E6dTemp.

OROCH bat son record de vente avec 36 729 unités en 2019 avec des volumes de production contraints. Il est en tête de son segment en Argentine, en Colombie, deuxième au Chili et au Mexique.

Au Mexique, les ventes de Renault OROCH progressent de 78% à 7527 unités et une part de marché LCV de 3,4 % pour la première année pleine du modèle.

En Argentine, OROCH confirme son leadership avec 36,1 % de part de segment.

Au Brésil, OROCH résiste bien avec 13 360 ventes soit le même niveau qu'en 2018 et une part de marché LCV de 3,4 %.

### Renault Z.E. : pionnier et expert sur le marché électrique, Renault ouvre son offensive produit sur l'électrique

En 2019, le marché électrique continue à être en pleine croissance en Europe, avec une augmentation des volumes de +75 % vs 2018. La croissance du marché s'accélère avec de plus en plus de concurrents rentrant sur le marché.

Le Groupe Renault reste un acteur majeur du marché VE avec une position dominante dans plusieurs pays. Le Groupe atteint une maturité technique et commerciale sur ce segment. En 2019, le Groupe Renault démarre le renouvellement et l'extension de sa gamme véhicule électrique : chaque année jusqu'à 2022, le Groupe Renault annoncera au moins un nouveau lancement de véhicule électrique. En 2019, la gamme en Europe est renouvelée avec le lancement de la nouvelle ZOE. Avec une nouvelle batterie augmentant son autonomie WLTP jusqu'à 395 km, un nouveau moteur plus puissant, un design renouvelé, la nouvelle ZOE annonce le début d'une offensive produit du groupe Renault à venir sur le marché européen. Grâce à ce renouvellement, la nouvelle ZOE compte affirmer sa position de véhicule électrique le plus vendu en Europe. Par ailleurs, Renault maintient son leadership en Europe en termes des ventes cumulées de VE depuis 2010.

Sur le segment des véhicules utilitaires électriques, KANGOO Z.E. demeure pour la neuvième année consécutive, de très loin, leader en Europe avec 37 % de part de segment électrique. Fin 2019, le cumul des ventes en Europe du KANGOO Z.E. est de 47 000 véhicules.

Le Groupe Renault continue également d'augmenter ses ventes à l'international. En 2019, le Groupe a vendu ses véhicules électriques dans 35 pays hors Europe. Dans cette démarche de développement dans les nouveaux marchés, la Renault TWIZY est désormais fabriquée en Corée, le pays où le modèle a montré le plus de potentiel.

Depuis le lancement du programme électrique Renault, le Groupe a vendu plus de 252 000 véhicules électriques en Europe et plus de 273 550 véhicules électriques dans le monde (181 893 ZOE, 48 821 KANGOO Z.E., 10 600 FLUENCE Z.E./SM3 Z.E., 2 658 K-ZE, 29 118 TWIZY et 409 MASTER Z.E.).

Les bonnes performances du Groupe Renault s'inscrivent dans la stratégie globale de l'Alliance. Depuis 2010, l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi a vendu plus de 800 000 véhicules 100 % électriques, une performance qui lui permet de se maintenir en première position sur le marché mondial des VE.

Au niveau monde, le marché 100 % électrique a fortement augmenté (+11 % en Chine et +75 % en Europe vs 2018). Le principal marché du VE dans le monde est la Chine (60 % du marché mondial). Afin de répondre au besoin croissant de ce marché, le Groupe Renault a présenté en octobre 2018, le *showcar* Renault K-Z.E. En 2019, la présentation du véhicule de série et ses premières livraisons ont démarré en octobre. Le lancement de ce produit avec une forte ambition, apporte également une innovation sur son mode de commercialisation, en s'appuyant sur plusieurs partenariats, permettant d'élargir notre couverture réseau sur ce vaste pays.

Le marché européen reste le deuxième marché du VE dans le monde et double presque de taille, suivi par le marché américain qui a connu une croissance de plus de 23 %. En 2019, Le marché européen a atteint un nouveau record avec plus de 382 000 véhicules électriques vendus. La Norvège reste le 1<sup>er</sup> marché européen de véhicules électriques en termes de volume et de part de marché : plus d'un véhicule sur trois vendus y est électrique. L'Allemagne devient le 2<sup>e</sup> marché européen du véhicule électrique suivi de très près par la France.

Pour le Groupe Renault, les marchés les plus importants sont la France, l'Allemagne, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suède.

Le développement du marché électrique est aussi lié aux infrastructures. Le nombre de bornes électriques a été multiplié dans certaines régions pour satisfaire la demande croissante des utilisateurs. On trouve dans plusieurs pays un réseau de bornes de recharge rapide qui couvre quasiment 100 % des autoroutes.

Afin de faciliter l'utilisation du véhicule électrique, Renault continue de développer des services connectés innovants. Avec le lancement de la nouvelle ZOE, Renault lance sa nouvelle application MyRenault regroupant l'ensemble des services connectés liés au véhicule électrique. De plus, cette application apporte de nouveaux services tels qu'un planificateur de trajet incluant les besoins et le temps de charge, une fonctionnalité pour retrouver sa voiture, ou bien une navigation qui continue votre trajet une fois descendu de votre véhicule.

Renault s'investit également dans le développement de l'écosystème qui favorise – et qui est encouragé par – le déploiement à grande échelle de la mobilité électrique. À titre d'exemple le Groupe a mis en place avec ses partenaires des solutions qui permettent de réutiliser les batteries usagées pour différents types d'usage : le stockage d'énergie à domicile, des stockages d'énergie intelligents pour les énergies renouvelables ou même pour un usage maritime en électrifiant des bateaux.

## La marque Dacia : au service de l'essentiel

Aujourd'hui pilier du groupe Renault, la marque Dacia remonte à 1966 avec la fabrication sous licence de modèles Renault en Roumanie. À la privatisation de cette entreprise d'État, Renault acquiert 51 % du capital en 1998, puis 99,3 % en 2004. Soit, l'année même du lancement de LOGAN, véhicule au cœur de la stratégie de conquête des marchés émergents.

Fruit d'une étroite collaboration entre les équipes d'ingénierie roumaines et celles basées au Technocentre Renault, ce programme s'inscrit dès l'origine en rupture avec l'industrie automobile et constitue aujourd'hui encore l'essentiel de son ADN.

En repensant la conception de l'automobile, la marque propose en effet des voitures fiables et modernes à un prix abordable. Une équation qui fait – et continue de faire – le succès de la marque.

Avec le lancement de DUSTER, Dacia confirme en effet son audace et sa capacité à bousculer les codes en lançant un véritable SUV habitable et polyvalent, pour le prix d'une berline compacte.

Dans un contexte de segmentation de la société occidentale, une part grandissante de consommateurs fait aujourd'hui le choix d'acheter moins mais mieux, de payer le juste nécessaire. Ce comportement se traduit par un intérêt relatif pour la course à la nouveauté technologique afin de ne garder que le meilleur de ce que l'automobile a à offrir : la liberté de se déplacer.

De fait, le positionnement de la marque Dacia repose sur l'idée de servir les besoins essentiels de ces clients pragmatiques, sans pour autant renier toute forme de modernité.

## 2019, une nouvelle année record pour les véhicules de la gamme Dacia

La marque est présente dans 44 pays en Europe, au Maghreb, en Turquie et en Israël. Aujourd'hui, avec des modèles emblématiques, tels que DUSTER et SANDERO, et un esprit de communauté fort, Dacia a déjà séduit plus de 6,3 millions de clients depuis 2004, année de lancement de LOGAN, premier véhicule du renouveau de la marque Dacia par le Groupe Renault :

- la marque poursuit sa croissance (ventes en hausse de +5,1 % vs 2018) et établit un nouveau record de ventes à 736 570 véhicules, s'appuyant sur sa gamme complète avec DUSTER, SANDERO, SANDERO Stepway, LOGAN, LOGAN MCV, LODGY et DOKKER ;
- la marque est leader en Roumanie, en Bulgarie et au Maroc ;
- en Europe, Dacia a réalisé un double record de volume (564 864 immatriculations à fin 2019, +10,4 %) et de parts de marché (3,2 %, +0,3 pt). SANDERO se place à la 1<sup>re</sup> place du marché à particuliers et DUSTER à la 2<sup>nd</sup>e place.

Dacia propose une gamme de véhicules robustes et fiables, disposant d'une garantie 3 ans/100 000 km. L'offre commerciale Dacia (niveaux d'équipements, politique de prix) est limpide, pour un achat le plus simple possible. Les équipements et prestations des véhicules, conçus au juste nécessaire, sont faciles à utiliser et à entretenir. Les clients Dacia bénéficient d'un rapport habitabilité/prix incomparable. La gamme Dacia permet notamment à un grand nombre de clients venus du marché du véhicule d'occasion d'accéder à un véhicule neuf.

Deux ans après le lancement de la nouvelle génération, DUSTER poursuit sa *success story* en conservant sa position de leader du segment SUV sur le marché à particuliers en Europe. Un prix toujours imbattable, des équipements bien pensés, tels que le système caméra multivues et la carte mains libres, associés à ses capacités 4x4, séduisent toujours plus de clients.

Avec un design revisité fin 2016, la gamme LOGAN, LOGAN MCV, SANDERO et SANDERO Stepway réalise encore une année couronnée de succès avec près de 350 000 ventes. La série limitée Techroad, transversale à tous les modèles de la gamme, lancée en début d'année, a rencontré un vif succès en représentant plus de 10% des ventes de la marque.

Le monospace Dacia LODGY propose une habitabilité et une modularité accrues au meilleur niveau des monospaces du segment C pour le prix d'un monospace du segment B, et apporte une réponse adaptée aux familles habituellement clientes de voitures d'occasion. Avec sa version Stepway, LODGY affiche un tempérament musclé et adopte une forte personnalité en s'inspirant de l'univers crossover.

DOKKER, le Combispaces 5 places pratique et polyvalent, et DOKKER Van, sa version utilitaire, ont réalisé une excellente année record avec plus de 90 000 ventes et principalement sur le segment Combispaces en Europe en en conquérant la 3<sup>e</sup> place.

Au-delà du succès commercial, Dacia a su fédérer de nombreux clients autour de « l'achat malin ».

Dans de nombreux pays, les clients se rassemblent pour échanger et partager autour de valeurs communes : liberté d'esprit, simplicité et générosité. Ces événements communautaires prennent chaque année plus d'ampleur. Il s'agit de véritables moments de convivialité qui permettent un lien fort entre les clients et la marque. Sur les réseaux sociaux, les clients Dacia témoignent aussi largement de leur engagement à la marque sur Facebook, créant ainsi une véritable communauté qui ne cesse de croître et qui a célébré cette année ses 5 millions de membres.

## Renault Samsung Motors

Créée en 2000, la marque Renault Samsung Motors (RSM) est commercialisée exclusivement en Corée du Sud, avec une gamme de cinq berlines (dont une 100 % électrique) et deux SUV.

- Particulièrement réputée pour sa qualité de service, RSM se classe en 2019 leader en satisfaction client pour la dix-huitième année consécutive en vente, et pour la quatrième année consécutive en après-vente.
- Les volumes de la marque s'élèvent à 79 081 unités en 2019 avec une part de marché de 5,2 %.

Du côté des berlines, SM3 couvre le segment C et existe également en version électrique SM3 Z.E.

La berline SM6 est étroitement dérivée de la Renault TALISMAN. Les deux véhicules ont été développés en parallèle par les deux centres d'ingénierie de Renault Technologies Korea à Séoul et du Technocentre Renault en France. Commercialisée en mars 2016, la SM6 a connu un succès immédiat qui s'est prolongé en 2017 et 2018. SM6 a réalisé 16 263 ventes en 2019, soit 7,8% de part de segment à la 4<sup>e</sup> place de celui-ci, juste derrière les marques locales, en attendant l'arrivée de la SM6 phase 2 l'an prochain.

La berline SM5 demeure commercialisée et fait office de modèle d'entrée de gamme pour la SM6. Ses volumes ont continué à être à un bon niveau en 2019 avec 3 200 unités vendues.

Sur le segment des grandes berlines de luxe, la marque commercialise SM7, équipée de moteurs V6 et intégrant les dernières technologies de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. Pour celle-ci, les volumes 2019 dépassent 3 800 unités.

Du côté des SUV, la gamme comprend QM3 (4 702 ventes), qui sera remplacé en 2020 par Nouveau CAPTUR, développant ainsi le portefeuille de modèles commercialisés en Corée du Sud sous la marque Renault, et QM6 lancé le 1<sup>er</sup> septembre 2016. Vendu sous la marque Renault Samsung Motors, QM6 se positionne dans le segment D-SUV. En 2019, il s'en est écoulé 47 640 unités, en hausse de 44,4% par rapport à 2018, notamment grâce à l'arrivée d'une version GPL, du nouveau niveau de finition haut de gamme Première et d'un restylage de mi-carrière. QM6 maintient sa 3<sup>e</sup> place dans sa catégorie avec 21,7% de part de segment (+7,85% versus 2018), dans un marché dominé par les acteurs locaux. En décembre 2019, QM6 a pris la tête du segment sur le mois isolé, enregistrant un record jamais atteint depuis le lancement du modèle en 2016 avec 7 558 ventes et prenant ainsi la tête du segment, devant les marques locales.

Alors que QM3 est importé d'Europe, tous les autres modèles de la marque RSM sont fabriqués dans l'usine de Busan. Illustrant les synergies de l'Alliance, cette usine produit également pour Nissan le modèle ROGUE, exporté vers l'Amérique du Nord, pour un total au cours de l'exercice 2019 de 69 880 unités (ce modèle partage la plate-forme des RSM QM6 et Renault KOLEOS).

### Alpine : une gamme A110 enrichie et la compétition dans les gènes

Alpine est la marque sport-premium du Groupe Renault. 2019 a été une année record pour Alpine avec plus de 4 500 véhicules vendus en Europe, au Japon, à Singapour et en Australie. En 2019, Alpine complète son offre A110 – modèle multi-récompensé par la presse dont la gamme se compose de l'A110 Pure, l'A110 Légende – avec le lancement de l'A110S. L'A110S propose une expérience de conduite intensément Alpine avec une puissance moteur de 292 chevaux et un châssis travaillé pour apporter toujours plus d'efficacité.

La compétition dans ses gènes, Alpine complète cette année la deuxième saison de son championnat mono-marque, l'Alpine Elf Europa Cup. Développée avec son partenaire compétition Signatech, elle fait étape sur les plus beaux circuits européens. Pour les pilotes les plus aguerris, Alpine propose l'A110 GT4, une version de compétition également développée par Signatech. En 2019, Alpine a annoncé le lancement de l'A110 Rally, renouant ainsi avec le passé victorieux de la marque dans cette discipline.

L'équipe Signatech-Alpine gagne une nouvelle fois le Championnat du monde d'Endurance dans la catégorie LMP2 avec à la clé une victoire aux 24 Heures du Mans, soit sa troisième victoire en quatre participations à cette course mythique.

### Lada : la transformation continue

Leader emblématique du marché russe depuis 50 ans, LADA est la cinquième marque du Groupe Renault depuis fin décembre 2016, date de la prise de contrôle par Renault de la JV Alliance Rostec Auto b.v. Les véhicules LADA sont conçus, produits et vendus par AVTOVAZ, partenaire du Groupe Renault depuis 2008, premier constructeur automobile Russie, produisant aussi des véhicules pour l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi pour le marché russe. Avec le lancement de LADA Vesta en 2015, une nouvelle ère a commencé pour la marque LADA, avec de fortes ambitions : une gamme de véhicules et de services entièrement renouvelée, accessible et adaptée aux conditions locales, de nouveaux codes de conception attrayants et un réseau en pleine mutation.

En 2019, LADA confirme son dynamisme en introduisant sur les marchés de nouveaux produits tels que LADA Granta Cross, LADA XRAY Cross & LADA Vesta à transmission automatique, ainsi que des éditions limitées pour animer le cycle de vie des véhicules existants. LADA a ainsi confirmé son leadership sur le marché russe et a poursuivi son développement à l'étranger, principalement dans la CEI, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

En décembre 2019, AVTOVAZ a porté sa participation à 100% dans la JV GM-AVTOVAZ basée à Togliatti. Cette opération permet à AVTOVAZ de reprendre le droit d'usage de la marque NIVA, marque légendaire du constructeur russe AVTOVAZ qui viendra compléter et renforcer la gamme existante.

- Grâce au succès de sa gamme renouvelée et aux efforts pour développer de nouvelles opportunités de marché, les ventes de LADA ont augmenté de + 3,6% à 412 875 véhicules, dont 362 356 vendus sur le marché russe et 50 519 à l'international.
- La marque LADA est le leader du marché automobile russe avec une part de marché de 20,6% (21,7% sur le marché des VP), en amélioration de 0,6 point par rapport à 2018, ce qui en fait la part de marché la plus élevée des 8 dernières années.
- Cette croissance est portée par le succès de ses modèles, avec 3 véhicules LADA parmi les 10 voitures particulières les plus vendues en Russie, avec la LADA Granta n° 1 (grâce au lancement réussi de la nouvelle famille Granta en 2018), LADA Vesta n° 2 et LADA Largus VP n° 7.
- LADA peut s'appuyer sur le réseau le plus important de Russie, avec environ 300 points de vente, dont près de 90 % ont adopté les nouvelles normes d'identification visuelle de la marque.
- Les ventes de LADA à l'exportation ont plus que doublé en 3 ans atteignant 50 519 unités. LADA étend sa présence sur ses marchés historiques en s'appuyant sur le succès de ses nouveaux modèles. LADA est leader du marché avec respectivement 16 281 véhicules vendus en Biélorussie (part de marché de 25,2 %, +5,2 pts) et 15 364 véhicules vendus au Kazakhstan (part de marché de 21,3 % avec des ventes qui progressent de 14,5 %). En Ouzbékistan, LADA est la deuxième marque avec 6 628 véhicules vendus, en progression de près de 150 %.
- AVTOVAZ a également produit plus de 95 000 véhicules et des moteurs pour l'Alliance : Renault LOGAN, LOGAN Stepway, SANDERO, SANDERO Stepway ; Datsun ON-DO et MI-DO.

## 1.1.4.2 Internationalisation du Groupe

### VENTES DU GROUPE À L'INTERNATIONAL

% des ventes réalisées hors d'Europe

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>(1)</sup>	2018 <sup>(2)</sup>	2019 <sup>(3)</sup>
Ventes du Groupe à l'International (%)	37,4 %	43,1 %	50,1 %	50,5 %	46,0 %	42,5 %	43,3 %	49,2 %	50,6 %	48,2 %
Ventes du Groupe à l'International (en volume)	983 682	1 172 696	1 277 229	1 326 288	1 247 101	1 194 735	1 379 999	1 850 253	1 963 553	1 807 902

(1) Incluant la marque LADA à partir de 2017.

(2) Incluant les marques Jinbei & Huasong à partir de 2018.

(3) Incluant AvtoVAZ Niva à partir de Décembre 2019.

Depuis mai 2019, l'organisation des Régions a changé :

La Région Afrique Moyen-Orient Inde devient la Région Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique, incluant l'ancienne Région Asie Pacifique sans la Chine qui devient désormais une Région séparée. Toutes les autres Régions demeurent inchangées. Les données de 2018 sont ajustées avec la nouvelle structure des Régions.

### MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION EN 2019

En volume et en % du MTM VP + VU

	En volume	En % du MTM mondial VP+VU
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>17 868 111</b>	<b>20,3</b>
France	2 694 063	3,1
G9	15 174 048	17,2
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>70 352 906</b>	<b>79,7</b>
Afrique – Moyen-Orient – Inde Pacifique	17 967 673	20,4
Eurasie	2 801 745	3,2
Amériques	5 686 261	6,4
Chine	24 923 351	28,3
Amérique du Nord	18 973 876	21,5
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>88 221 017</b>	<b>100,0</b>

### VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

En volume incluant Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine, LADA et Jinbei & Huasong

	2019	Variation	2018
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>1 945 821</b>	<b>+1,3%</b>	<b>1 920 751</b>
France	698 723	+1,3%	689 788
G9	1 247 098	+1,3%	1 230 954
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>1 807 902</b>	<b>-7,9%</b>	<b>1 963 522</b>
Afrique – Moyen-Orient – Inde Pacifique	453 223	-19,3%	561 860
Eurasie	750 571	+0,4%	747 729
Amériques	424 537	-2,9%	437 081
Chine	179 571	-17,2%	216 852
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>3 753 723</b>	<b>-3,4%</b>	<b>3 884 273</b>

**VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR MARQUE**

En volume VP + VU

	2019	2018	Variation
<b>Renault</b>			
Véhicules particuliers	1 944 934	2 123 615	-8,4 %
Véhicules utilitaires	412 159	408 987	+0,8 %
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>2 357 093</b>	<b>2 532 602</b>	<b>-6,9 %</b>
<b>Dacia</b>			
Véhicules particuliers	690 525	654 996	+5,4 %
Véhicules utilitaires	46 045	45 625	+0,9 %
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>736 570</b>	<b>700 621</b>	<b>+5,1 %</b>
<b>Renault Samsung Motors</b>			
Véhicules particuliers	79 081	84 954	-6,9 %
<b>Alpine</b>			
Véhicules particuliers	4 835	2 094	+130,9 %
<b>LADA</b>			
Véhicules particuliers	400 256	385 181	+3,9 %
Véhicules utilitaires	12 633	13 211	-4,4 %
<b>TOTAL LADA</b>	<b>412 889</b>	<b>398 392</b>	<b>+3,6 %</b>
<b>Jinbei &amp; Huasong</b>			
Véhicules particuliers	8 449	13 416	-37,0 %
Véhicules utilitaires	153 452	152 194	+0,8 %
<b>TOTAL JINBEI &amp; HUASONG</b>	<b>161 901</b>	<b>165 610</b>	<b>-2,2 %</b>
<b>AVTOVAZ</b>			
Véhicules particuliers	1 354	0	+0,0 %
<b>Groupe Renault</b>			
Véhicules particuliers	3 129 434	3 264 256	-4,1 %
Véhicules utilitaires	624 289	620 017	+0,7 %
<b>TOTAL GROUPE RENAULT</b>	<b>3 753 723</b>	<b>3 884 273</b>	<b>-3,4 %</b>

## Ventes Région Europe

### MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EUROPE

En volume d'immatriculations VP + VU

	2019	2018	Variation
Allemagne	3 916 208	3 724 842	+5,1%
France	2 694 063	2 632 621	+2,3%
Royaume-Uni	2 687 530	2 734 276	-1,7%
Italie	2 102 373	2 093 226	+0,4%
Espagne + Canaries	1 473 983	1 536 664	-4,1%
Belgique + Luxembourg	696 809	690 362	+0,9%
Pologne	622 460	598 358	+4,0%
Pays-Bas	522 723	522 865	-0,0%
Suède	410 118	410 596	-0,1%
Autriche	372 971	384 837	-3,1%
Suisse	351 900	336 640	+4,5%
République tchèque	270 351	281 662	-4,0%
Portugal	262 251	267 721	-2,0%
Danemark	259 881	253 394	+2,6%
Hongrie	184 316	159 654	+15,4%
Norvège	181 634	186 836	-2,8%
Irlande	142 444	151 115	-5,7%
Finlande	129 799	136 878	-5,2%
Grèce	122 366	110 490	+10,7%
Slovaquie	110 091	107 243	+2,7%
Pays baltes	104 081	86 957	+19,7%
Slovénie	84 503	85 571	-1,2%
Croatie	72 145	69 190	+4,3%
Serbie	29 250	28 000	+4,5%
Autres Balkans	27 979	25 000	+11,9%
Chypre grec	14 250	14 833	-3,9%
Islande	13 137	19 953	-34,2%
Malte	8 495	9 084	-6,5%
<b>MTM EUROPE</b>	<b>17 868 111</b>	<b>17 658 868</b>	<b>+1,2%</b>

**VENTES <sup>(1)</sup> ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT**

En volume et % du MTM VP + VU

Marché de Renault	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
France	554 975	20,6	-0,2	547 026	20,8
Allemagne	160 793	4,1	-0,1	158 228	4,2
Italie	131 796	6,3	-0,5	142 295	6,8
Espagne + Canaries	113 018	7,7	-0,4	124 382	8,1
Royaume-Uni	78 830	2,9	+0,0	79 216	2,9
Belgique + Luxembourg	66 622	9,6	-0,1	66 918	9,7
Pologne	37 238	6,0	-0,1	36 604	6,1
Portugal	37 007	14,1	-0,7	39 659	14,8
Pays-Bas	34 926	6,7	-2,5	48 173	9,2
Autriche	22 279	6,0	+0,1	22 692	5,9
Suède	19 737	4,8	+0,1	19 426	4,7
Suisse	16 162	4,6	-0,3	16 551	4,9
Danemark	15 080	5,8	-0,7	16 461	6,5
Slovénie	12 333	14,6	-0,7	13 051	15,3
République tchèque	12 326	4,6	+0,1	12 556	4,5
Irlande	10 186	7,2	+0,1	10 625	7,0
Hongrie	9 917	5,4	-0,1	8 787	5,5
Croatie	7 487	10,4	-0,8	7 749	11,2
Pays baltes	6 540	6,3	-0,9	6 272	7,2
Slovaquie	5 029	4,6	-0,4	5 311	5,0
Finlande	4 605	3,5	+0,5	4 124	3,0
Grèce	4 504	3,7	-0,3	4 413	4,0
Norvège	3 426	1,9	-0,9	5 217	2,8
Serbie	2 405	8,2	+0,1	2 281	8,1
Autres Balkans	1 718	6,1	-1,2	1 842	7,4
Malte	490	5,8	-0,0	528	5,8
Chypre grec	488	3,4	+2,9	84	0,6
Islande	485	3,7	-1,3	1 001	5,0
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>1 370 402</b>	<b>7,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>1 401 472</b>	<b>7,9</b>

(1) Hors ventes aux administrations.



**VENTES <sup>(1)</sup> ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA**

En volume et % du MTM VP + VU

Marchés de Dacia	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
France	140 568	5,2	-0,2	141 606	5,4
Italie	88 499	4,2	+1,0	66 377	3,2
Allemagne	83 518	2,1	+0,1	74 525	2,0
Espagne + Canaries	70 189	4,8	+0,5	65 102	4,2
Pologne	31 809	5,1	+0,6	26 839	4,5
Royaume-Uni	30 951	1,2	+0,3	24 249	0,9
Belgique + Luxembourg	23 998	3,4	+0,3	21 781	3,2
République tchèque	15 542	5,7	+0,0	16 069	5,7
Hongrie	12 152	6,6	+0,5	9 713	6,1
Autriche	9 839	2,6	-0,1	10 387	2,7
Suisse	8 547	2,4	-0,2	8 813	2,6
Portugal	6 851	2,6	+0,1	6 849	2,6
Slovaquie	6 145	5,6	+0,8	5 095	4,8
Suède	5 001	1,2	+0,1	4 634	1,1
Slovénie	4 250	5,0	+1,4	3 139	3,7
Croatie	4 162	5,8	+0,9	3 378	4,9
Pays-Bas	3 420	0,7	-0,3	4 967	0,9
Danemark	3 354	1,3	+0,0	3 157	1,2
Pays baltes	3 263	3,1	+0,6	2 205	2,5
Irlande	3 103	2,2	-0,3	3 719	2,5
Autres Balkans	2 431	8,7	-0,0	2 184	8,7
Serbie	2 290	7,8	+0,6	2 027	7,2
Grèce	2 036	1,7	+0,4	1 414	1,3
Finlande	1 829	1,4	-0,1	2 085	1,5
Islande	700	5,3	+1,7	717	3,6
Norvège	165	0,1	-0,0	263	0,1
Chypre grec	118	0,8	+0,8	3	0,0
Malte	106	1,2	-0,1	119	1,3
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>564 836</b>	<b>3,2</b>	<b>+0,3</b>	<b>511 416</b>	<b>2,9</b>

(1) Hors ventes aux administrations.

**VENTES DE LA MARQUE ALPINE**

En volume VP

Marchés d'Alpine	2019	2018
France	3 172	1 156
Allemagne	324	218
Belgique + Luxembourg	302	89
Suisse	183	145
Royaume-Uni	171	142
Italie	62	35
Pays-Bas	57	52
Autriche	54	46
Espagne + Canaries	39	27
Portugal	24	14
Suède	20	0
Pologne	16	19
République tchèque	4	2
Hongrie	1	0
Norvège	1	0
Pays baltes	1	1
<b>TOTAL ALPINE</b>	<b>4 431</b>	<b>1 946</b>

**VENTES DE LA MARQUE LADA**

En volume VP + VU

Marchés de LADA	2019	2018
Allemagne	2 520	2 684
Slovaquie	1 023	652
Hongrie	635	879
Pays baltes	444	421
Serbie	413	526
Autres Balkans	379	128
Autriche	221	248
République tchèque	136	102
Belgique + Luxembourg	67	25
Italie	46	60
Pologne	27	18
Espagne + Canaries	18	2
Suisse	17	10
France	8	0
Croatie	6	4
Finlande	3	9
Slovénie	2	12
Suède	0	6
<b>TOTAL LADA</b>	<b>5 965</b>	<b>5 786</b>

## Ventes Région Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique

### MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AMI PACIFIQUE

En volumes de ventes VP + VU

Principaux marchés	2019	2018	Variation
Japon	5 088 912	5 167 100	-1,5 %
Inde	3 528 040	3 976 113	-11,3 %
Corée du Sud	1 752 013	1 781 677	-1,7 %
Thaïlande	1 050 577	1 041 689	+0,9 %
Indonésie	1 040 754	1 151 308	-9,6 %
Australie	1 034 379	1 121 396	-7,8 %
Malaisie	599 174	598 714	+0,1 %
Arabie saoudite	530 000	410 699	+29,0 %
Afrique du Sud + Namibie	509 468	525 886	-3,1 %
Philippines	415 826	401 345	+3,6 %
Vietnam	280 742	246 500	+13,9 %
Israël	258 622	271 497	-4,7 %
Pakistan	186 581	254 938	-26,8 %
Égypte	170 000	184 456	-7,8 %
Maroc	165 916	177 359	-6,5 %
<b>MTM AFRIQUE - MOYEN-ORIENT - INDE - PACIFIQUE</b>	<b>17 967 673</b>	<b>19 627 437</b>	<b>-8,5 %</b>

### VENTES <sup>(1)</sup> ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Inde	88 869	2,5	+0,4	82 368	2,1
Algérie	36 970	29,6	+0,1	37 505	29,5
Afrique du Sud + Namibie	27 249	5,3	+0,5	25 500	4,8
Maroc	24 238	14,6	+0,1	25 769	14,5
Égypte	15 550	9,1	-0,9	18 503	10,0
DOM*	12 840	16,5	-0,5	13 155	17,0
Israël	9 831	3,8	-0,6	11 904	4,4
Arabie saoudite	8 839	1,7	+0,2	6 195	1,5
Australie	8 634	0,8	-0,1	10 018	0,9
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>280 569</b>	<b>1,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>374 441</b>	<b>1,9</b>

\* DOM : Réunion, Martinique, Guadeloupe, Guyane et Saint-Pierre-et-Miquelon.

### VENTES <sup>(1)</sup> ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % MTM VP + VU

Principaux marchés de Dacia	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Maroc	46 043	27,8	-0,2	49 649	28,0
Algérie	23 066	18,5	-7,8	33 432	26,3
DOM*	6 879	8,9	+0,3	6 650	8,6
Israël	3 320	1,3	-0,4	4 622	1,7
Tunisie	1 343	2,8	+0,7	1 055	2,1
Nouvelle-Calédonie	887	11,4	+1,9	784	9,5
Tahiti	665	9,1	-0,2	665	9,3
Mayotte	438	20,6	+0,7	343	19,8
Liban	316	1,4	-0,5	648	1,8
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>89 243</b>	<b>0,5</b>	<b>-0,0</b>	<b>98 338</b>	<b>0,5</b>

\* DOM : Réunion, Martinique, Guadeloupe, Guyane et Saint-Pierre-et-Miquelon.

(1) En volume de ventes + Brokers.

**VENTES DE LA MARQUE ALPINE**

En volume de ventes VP

Marchés de Alpine	2019	2018
Japon	349	116
Australie	35	32
Singapour	15	0
DOM*	4	0
<b>TOTAL ALPINE</b>	<b>403</b>	<b>148</b>

\* DOM : Réunion, Martinique, Guadeloupe, Guyane et Saint-Pierre-et-Miquelon.

**VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA**

En volume et en % MTM VP + VU

Marchés de LADA	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Égypte	2 603	1,5	+0,4	2 001	1,1 %
Liban	257	1,1	-0,1	425	1,2 %
Jordanie	97	0,4	-0,2	122	0,6 %
Tunise	77	0,2	-0,1	195	0,4 %
<b>TOTAL LADA</b>	<b>3 034</b>	<b>0,0</b>	<b>+0,0</b>	<b>3 087</b>	<b>0,0 %</b>

**VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS**

En volume et en % du MTM VP

Marché de Renault Samsung Motors	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Corée du Sud	79 081	5,2	-0,3	84 954	5,5
<b>TOTAL RENAULT SAMSUNG MOTORS</b>	<b>79 081</b>	<b>0,5</b>	<b>+0,0</b>	<b>84 954</b>	<b>0,5</b>

**VENTES DES MARQUES JINBEI & HUASONG**

En volume et en % MTM VP + VU

Principaux marchés de Jinbei & Huasong	2019	2018
Égypte	500	0
Jordanie	200	0
Myanmar	129	67
Afrique du Sud + Namibie	39	511
Liban	12	20
Vanuatu	10	0
Cuba	3	287
<b>TOTAL JINBEI &amp; HUASONG</b>	<b>893</b>	<b>892</b>

## Ventes Région Eurasie

### MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EURASIE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2019	2018	Variation
Russie	1 754 297	1 800 591	-2,6%
Turquie	479 060	620 937	-22,8%
Roumanie	191 922	179 397	+7,0%
Ukraine	97 608	86 613	+12,7%
Kazakhstan	72 081	58 253	+23,7%
Ouzbékistan	68 000	61 400	+10,7%
Biélorussie	63 275	52 345	+20,9%
Bulgarie	43 767	42 731	+2,4%
<b>MTM EURASIE</b>	<b>2 801 745</b>	<b>2 930 643</b>	<b>-4,4%</b>

### VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Russie	144 989	8,3	+0,7	137 062	7,6
Turquie	64 977	13,6	-0,3	85 839	13,8
Roumanie	16 702	8,7	+0,4	14 853	8,3
Ukraine	16 480	16,9	+4,2	11 025	12,7
Biélorussie	11 895	18,8	-2,8	11 310	21,6
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>263 110</b>	<b>9,4</b>	<b>+0,3</b>	<b>267 538</b>	<b>9,1</b>

### VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Dacia	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Roumanie	55 463	28,9	-1,5	54 593	30,4
Turquie	20 006	4,2	-0,6	29 918	4,8
Bulgarie	5 772	13,2	+1,1	5 170	12,1
Moldavie	1 232	17,9	-0,2	1 157	18,1
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>82 473</b>	<b>2,9</b>	<b>-0,2</b>	<b>90 838</b>	<b>3,1</b>

### VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de LADA	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Russie	362 356	20,7	+0,7	360 204	20,0
Biélorussie	16 281	25,7	+5,7	10 478	20,0
Kazakhstan	15 364	21,3	-1,7	13 404	23,0
Ouzbékistan	6 631	9,8	+5,4	2 651	4,3
Azerbaïdjan	1 592	23,8	-5,2	1 159	29,0
<b>TOTAL LADA</b>	<b>403 634</b>	<b>14,4</b>	<b>+1,1</b>	<b>389 153</b>	<b>13,3</b>

### VENTES DE LA MARQUE AVTOVAZ

En volume de ventes VP

Marché de AVTOVAZ	2019	2018
Russie	1 302	0
Kazakhstan	32	0
Ukraine	13	0
Biélorussie	5	0
Arménie	2	0
<b>TOTAL AVTOVAZ</b>	<b>1 354</b>	<b>0</b>

## Ventes Région Amériques

### MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AMÉRIQUES

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2019	Variation	2018
Brésil	2 651 737	+7,4%	2 468 434
Mexique	1 317 727	-7,3%	1 421 458
Argentine	441 507	-42,9%	773 641
Chili	345 512	-17,2%	417 495
Colombie	248 689	+1,2%	245 622
Pérou	155 697	+5,3%	147 916
Équateur	120 516	-7,9%	130 783
Porto Rico	101 931	+13,3%	90 000
<b>MTM AMÉRIQUES</b>	<b>5 686 261</b>	<b>-5,6%</b>	<b>6 021 047</b>

### VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Brésil	239 173	9,0	+0,3	214 822	8,7
Argentine	63 453	14,4	-0,4	114 348	14,8
Colombie	56 639	22,8	+2,6	49 588	20,2
Mexique	32 890	2,5	+0,5	27 784	2,0
Chili	8 719	2,5	-0,7	13 503	3,2
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>420 897</b>	<b>7,4</b>	<b>+0,2</b>	<b>436 162</b>	<b>7,2</b>

### VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés de LADA	2019	2018
Bolivie	209	181
Chili	47	185
<b>TOTAL LADA</b>	<b>256</b>	<b>366</b>

### VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume de ventes VP

Marché d'Alpine	2019	2018
Brésil	1	0
<b>TOTAL ALPINE</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

### VENTES DE LA MARQUE JINBEI

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés de Jinbei	2019	2018
Chili	1 716	0
Pérou	908	178
Bolivie	552	222
<b>TOTAL JINBEI</b>	<b>3 383</b>	<b>553</b>

## Ventes Région Chine

### MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION CHINE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2019	Variation	2018
Chine	24 464 235	-8,3 %	26 678 536
Taiwan	425 000	+0,4 %	423 182
Hong Kong	34 116	-12,8 %	39 139
<b>MTM CHINE</b>	<b>24 923 351</b>	<b>-8,2%</b>	<b>27 140 857</b>

### VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENault

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2019			2018	
	Ventes	Part de marché (en %)	Variation pdm (en pt)	Ventes	Part de marché (en %)
Chine	21 869	0,1	-0,1	52 734	0,2
Hong Kong	77	0,2	-0,2	153	0,4
<b>TOTAL RENault</b>	<b>21 946</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>52 887</b>	<b>0,2</b>

### VENTES DES MARQUES JINBEI & HUASONG

En volume de ventes VP + VU

Marché de Jinbei & Huasong	2019	2018
Chine	157 625	163 965
<b>TOTAL JINBEI &amp; HUASONG</b>	<b>157 625</b>	<b>163 965</b>

## Ventes monde des véhicules électriques du Groupe Renault

	2019	2018	Variation
ZOE	48 269	40 517	+ 19,1%
KANGOO Z.E.	10 349	8 686	+ 19,1%
K-ZE	2 658	0	+ 100,0%
SM3 Z.E.	875	1 235	- 29,1%
MASTER Z.E.	296	113	+ 161,9%
FLUENCE Z.E.	0	6	- 100,0%
<b>TOTAL Z.E.</b>	<b>62 447</b>	<b>50 557</b>	<b>+ 23,5%</b>

## Ventes monde de Twizy

	2019	2018	Variation
<b>TWIZY</b>	<b>3 273</b>	<b>3 916</b>	<b>- 16,4%</b>

### 1.1.4.3 L'activité *business to business powertrain*

L'activité mécanique est un secteur privilégié des mises en œuvre de synergies effectives en R&D dans le domaine industriel avec les partenaires de Renault incluant les partenaires de l'alliance Nissan-MMC. Une direction dédiée porte cette activité Business to Business tant pour les échanges d'organes mécaniques avec des partenaires, que pour encadrer les activités d'ingénierie associées. Ces synergies ont pour objectif le partage des coûts de développement, l'absorption des coûts fixes de production, les économies d'échelle dans l'activité industrielle de Renault et de ses fournisseurs et au final l'optimisation du *free cash flow* de Renault. Au-delà de l'alliance avec Nissan et Mitsubishi Motors qui permet de partager une gamme commune, un système industriel et un tissu de fournisseurs, cette activité B-to-B s'attache à promouvoir et proposer les organes mécaniques de Renault dans le cadre des coopérations automobiles ou de ventes à des tiers. Elles permettent à nos partenaires de bénéficier de la technologie Renault tout en permettant à Renault d'avoir accès, quand cela est pertinent, aux développements et aux capacités industrielles de ses partenaires. Cette activité permet aussi de détecter et mettre en place des coopérations ponctuelles ainsi que d'évaluer notre compétitivité et notre niveau de qualité par rapport à la concurrence.

#### Les atouts

Une gamme mécanique moderne et efficace en CO<sub>2</sub> : Renault montre, avec sa gamme thermique, hybride et électrique, son ambition de leader dans la réduction de l'empreinte environnementale de l'automobile. Les atouts de la gamme mécanique Renault ont convaincu nos partenaires de l'intérêt d'utiliser nos moteurs pour leurs véhicules. Des partenariats sont développés pour les moteurs diesel, essence et les boîtes de vitesses.

Nissan, partenaire de Renault au sein de l'Alliance, s'est ainsi appuyé sur les dernières générations des moteurs Renault pour réduire les émissions moyennes de CO<sub>2</sub> sa gamme de véhicules particuliers en Europe. Suite à l'accord de partenariat signé en 2010 entre l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi et le groupe Daimler, des moteurs diesel issus de la gamme Renault permettent également à Mercedes de proposer des versions de ses Classe A et B faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>. Le Groupe Renault figure quant à lui parmi les constructeurs les plus performants en Europe en matière de consommation et d'émissions de CO<sub>2</sub> homologuées (pour plus de précision, se référer au chapitre 2.3.3.A, section Utilisation des véhicules).

#### L'organisation

Au sein de la Direction de la stratégie, du *business development* et du *business management* de Renault, des équipes dédiées travaillent à la détection des opportunités, la préparation des offres, la négociation des contrats. Sensibles aux attentes des clients OEM, ces équipes permettent d'avoir une réactivité optimisée en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

### 1.1.4.4 Les principaux sites industriels

Pour répondre à la demande de nos clients, le Groupe Renault s'appuie sur un outil industriel composé de 38 sites industriels, répartis dans le monde, au plus près des marchés sur lesquels nous commercialisons les véhicules de nos marques.

L'ensemble des sites du Groupe Renault fonctionnent sur la base de principes communs : Priorité pour assurer la sécurité des collaborateurs, Volonté de satisfaire nos clients, Travail en permanence sur l'amélioration de la compétitivité de nos sites notamment en convergeant vers notre vision de l'industrie 4.0.

Le taux d'utilisation de nos capacités de production, en léger recul par rapport à 2018, était en 2019 de 97 % au niveau mondial (en incluant AVTOVAZ, ce qui n'était pas le cas l'an dernier) et de 94 % dans la Région Europe, calculé selon le standard de 3 760 heures par an (1 année de production en 2 × 8 heures, 5 jours par semaine, 47 semaines par an). Le calcul du taux d'utilisation des capacités de production se fait selon la méthode Harbour, sur la base de deux équipes.

L'Alliance élargie et les nombreux partenariats stratégiques de Renault offrent des opportunités de synergies par la mise en commun des moyens de production.

En 2019 par exemple :

- des véhicules Renault-Nissan sont produits par AVTOVAZ en Russie ;
- Flins, Batilly, Sandouville, Moscou, Busan, Curitiba LCV, Cordoba sont des usines Renault qui produisent des véhicules pour Nissan. Depuis 2019, Maubeuge est devenu fournisseur de Nissan pour qui elle produit une fourgonnette ;
- les usines Renault de Maubeuge et Novo Mesto produisent des véhicules pour Daimler ;
- Sandouville ou Batilly sont deux usines de carrosserie montage qui produisent des véhicules pour d'autres partenaires comme Opel, RVI ou Fiat ;
- enfin, en Inde, Renault et Nissan partagent une usine commune.

S'agissant des moteurs, des boîtes de vitesses et de châssis, l'utilisation croisée des usines de l'Alliance permet d'offrir des opportunités de fabrication régionale pour les organes mécaniques nécessaires à chaque marché tout en réduisant les investissements et en optimisant l'utilisation de nos capacités de production. Voici quelques exemples :

- pour Nissan et Daimler, des moteurs diesel sont produits dans les usines Renault de Cléon et Valladolid, des moteurs essence à Valladolid et Pitesti ;
- en Europe, l'usine Nissan de Sunderland produit des moteurs pour Renault. Au Japon, l'usine Nissan de Yokohama produit également un moteur essence pour Renault ;
- des boîtes de vitesses sont assemblées pour Daimler et Nissan à Cléon, pour Nissan à Pitesti, Séville, Cacia et Los Andes ;
- AVTOVAZ assemble des moteurs et boîtes de vitesses pour Renault et Nissan ;
- Pour ce qui est des châssis ou trains AV comme AR, l'usine du Mans en dehors des marques du Groupe Renault, fabrique aussi bien pour Nissan que Daimler ou GM.



Production par usine et par région	2019
<b>FRANCE</b>	
<b>Batilly (Sovab)</b>	
Renault MASTER	99 328
MASTER Z.E.	342
Nissan NV400	6 645
Autres	41 804
<b>Caudan (Fonderie de Bretagne)</b>	
Fonderie fonte (en tonnes)	10 612
<b>Choisy-le-Roi</b>	
Boîtes de vitesses ES	29 405
Moteurs ES	40 974
<b>Cléon</b>	
Boîtes de vitesses	327 776
Moteurs	556 716
Moteurs électriques	100 168
Fonderie aluminium (en tonnes)	16 721
<b>Dieppe</b>	
Alpine	4 245
<b>Douai</b>	
ESPACE	8 961
SCENIC	67 597
TALISMAN	15 016
<b>Flins</b>	
CLIO	41 931
ZOE	64 061
Nissan Micra	54 118
<b>Le Mans</b>	
Trains arrière	1 351 450
Trains avant	735 666
Fonderie fonte (en tonnes)	95 754
<b>Maubeuge</b>	
KANGOO/CITAN	133 121
KANGOO Z.E.	13 059
Nissan NV250	3 561
<b>Ruitz (STA)</b>	
Boîtes de vitesses automatiques	63 836
<b>Sandouville</b>	
Renault TRAFIC	101 234
Nissan NV300	7 394
Autres	23 603
<b>Villeurbanne</b>	
Trains avant	295 087

Production par usine et par région	2019
<b>HORS FRANCE</b>	
<b>ESPAGNE</b>	
<b>Palencia</b>	
MEGANE	77 647
MEGANE Estate	50 810
KADJAR	111 669
<b>Séville</b>	
Boîtes de vitesses	996 394
<b>Valladolid</b>	
TWIZY	623
CAPTUR	199 041
Nouveau CAPTUR	37 342
<b>Valladolid Motores</b>	
Moteurs	1 335 824
Fonderie aluminium (en tonnes)	9 621
<b>Barcelone (usine Groupe Nissan)</b>	
ALASKAN	473
<b>PORTUGAL</b>	
<b>Cacia</b>	
Boîtes de vitesses	601 910
<b>SLOVÉNIE</b>	
<b>Novo Mesto</b>	
CLIO	32 578
TWINGO/SMART	123 227
Nouvelle CLIO	43 311
<b>AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE PACIFIQUE</b>	
<b>ALGÉRIE</b>	
<b>Oran</b>	
LOGAN	18 836
SANDERO	23 026
CLIO	18 150
<b>CORÉE DU SUD</b>	
<b>Busan (Renault Samsung Motors)</b>	
TALISMAN/SM6	16 203
FLUENCE/SM3	2 339
SM3 Z.E.	1 731
LATITUDE/SM5	2 717
KOLEOS/QM6	67 182
SM7	3 198
Nissan ROGUE	69 484
Twizy	1 124
Autres	50
Moteurs	80 287
Fonderie aluminium (en tonnes)	2 436
<b>INDE</b>	
<b>Chennai (usine Groupe Nissan)</b>	
DUSTER	8 965
KWID	64 891
CAPTUR	707
TRIBER	25 983

Production par usine et par région	2019
<b>MAROC</b>	
<b>Casablanca (SOMACA)</b>	
LOGAN	27 923
SANDERO	63 331
<b>Tanger</b>	
LOGGY	33 829
SANDERO	156 593
DOKKER	95 556
LOGAN MCV	17 581
Autres	88
<b>EURASIE</b>	
<b>ROUMANIE</b>	
<b>Mioveni (Dacia)</b>	
LOGAN	34 241
LOGAN MCV	17 064
SANDERO	35 188
Nouveau DUSTER	263 035
Boîtes de vitesses	441 789
Moteurs	537 782
Trains avant	412 585
Fonderie aluminium (en tonnes)	25 423
<b>RUSSIE</b>	
<b>Moscou</b>	
KAPTUR	26 700
DUSTER	40 582
Nissan Terrano	13 690
ARKANA	19 168
<b>Togliatti (AVTOVAZ)</b>	
LOGAN	39 179
SANDERO	33 476
Lada X-Ray	31 695
Lada Largus	57 612
Lada Kalina	18 739
Lada Granta	123 884
Lada 4x4	25 013
Datsun MI-DO	2 971
Datsun ON-DO	19 565
Boîtes de vitesses	73 033
Moteurs	66 363
<b>Izhevsk (AVTOVAZ)</b>	
Lada Vesta	128 486
<b>TURQUIE</b>	
<b>Bursa (Oyak Renault)</b>	
CLIO IV	152 599
CLIO IV ESTATE	29 342
CLIO V	122 451
FLUENCE	37 749
Boîtes de vitesses	226 263
Moteurs	507 289
Trains arrière	337 927
Trains avant	350 563

Production par usine et par région	2019
<b>CHINE</b>	
<b>CHINE</b>	
<b>Wuhan – DRAC (usine partenaire)</b>	
KADJAR	4 340
KOLEOS	7 183
CAPTUR	1 559
Autres	24
<b>Shenyang – RBJAC (usine partenaire)</b>	
Jinbei Haise/Grand Haise/Granse/F50/Huasong	37 826
<b>Shiyen (eGT-NEV) [usine partenaire]</b>	
CityK-ZE	3 169
<b>AMÉRIQUES</b>	
<b>ARGENTINE</b>	
<b>Córdoba</b>	
SANDERO	7 251
LOGAN	4 316
DOKKER	9 313
Nissan NAVARA	9 941
<b>Planta Fundición Aluminio (PFA)</b>	
Fonderie aluminium (en tonnes)	2 639
<b>BRÉSIL</b>	
<b>Curitiba</b>	
MASTER	10 326
DUSTER	25 126
DUSTER <i>pick-up</i>	35 159
LOGAN	28 818
SANDERO	52 813
CAPTUR	36 925
KWID	122 585
Nouveau DUSTER	107
Moteurs	314 692
Fonderie aluminium (en tonnes)	4 228
<b>CHILI</b>	
<b>Los Andes (Cormecanica)</b>	
Boîtes de vitesses	313 566
<b>COLOMBIE</b>	
<b>Envigado (Sofasa)</b>	
LOGAN	14 170
SANDERO	25 326
DUSTER	26 540
Nouveau DUSTER	448
<b>MEXIQUE</b>	
<b>Cuernavaca (usine Groupe Nissan)</b>	
ALASKAN	489

## 1.1.4.5 Le réseau commercial Groupe Renault

### L'organisation des réseaux de distribution

Le Groupe Renault distribue les véhicules de ses marques à travers un réseau primaire et secondaire.

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault, à travers un contrat de concession (ou d'agent ou de réparateur agréé selon les pays) et comprend :

- des entreprises indépendantes du Groupe Renault ;
- des établissements appartenant à Renault à travers sa filiale Renault Retail Group (RRG) ou des succursales comme décrit dans le paragraphe 1.1.4.6.

Le réseau secondaire regroupe des entreprises indépendantes du Groupe Renault et rattachées contractuellement au réseau primaire, à travers un contrat d'agent le plus souvent, ou de contrat de distribution ou de réparateur agréé. Ce sont généralement des sites de plus petite taille qui ont pour rôle de compléter la couverture territoriale des zones de chalandise des réseaux primaires de Renault.

Les principales évolutions de notre réseau portent sur une accélération en matière de satisfaction client, de différenciation des Marques et l'adaptation pour la commercialisation de nouveaux véhicules. En particulier pour notre gamme de véhicules « E-TECH » – VE, PH-EV, HEV – avec la généralisation des Sites Experts afin d'assurer la totalité des services liés à ces véhicules Nouvelles Énergies. En parallèle, la transformation du réseau rendue nécessaire par l'évolution des besoins clients et la digitalisation des services est bien engagée dans la plupart des pays. Cela se traduit par la mise en place :

- de regroupements d'affaires – Hubs – permettant la mutualisation des services de back-office (distribution pièces de rechange), la mise en place de formats différenciés (Renault EV-Shop de Stockholm et Renault City de Val d'Europe) et le commerce en ligne ;
- le déploiement de nouvelles méthodes d'organisation – *Lean dealership* – et le renforcement de nos standards – *Kaizen* – au sein de nos concessions, qui permettront d'optimiser les constructions commerciales (coûts fixes et flux) et de recentrer nos processus autour du client en particulier avec la mise en place de nouveaux outils digitaux.

Nombre de sites Renault	2019		2018	
	Monde	Dont Europe	Monde	Dont Europe
Réseau primaire Renault*	4 871	2 468	4 938	2 528
<i>Dont établissements RRG et succursales</i>	205	190	205	190
<i>Dont Affaires spécialisées Renault Pro+</i>	626	485	661	511
Réseau secondaire Renault	6 026	5 706	6 158	5 848
<b>TOTAL SITES (*HORS IRAN)</b>	<b>10 898</b>	<b>8 174</b>	<b>11 096</b>	<b>8 358</b>

Nombre de sites Dacia	2019		2018	
	Monde	Dont Europe	Monde	Dont Europe
Réseau primaire	2 838	2 456	2 878	2 485

Nombre de sites Alpine	2019		2018	
	Monde	Europe	Monde	Europe
Réseau primaire	81	59	75	59

Nombre de sites Renault Samsung Motors	2019		2018	
		Corée		Corée
Réseau primaire		665		664

Nombre de sites Lada	2019		2018	
	Monde	Dont Russie	Monde	Dont Russie
Réseau primaire	594	288	606	299

Nombre de sites Jinbei	2019		2018	
		Chine		Chine
Réseau primaire		154		160

### 1.1.4.6 Renault Retail Group (RRG)

**Filiale à 100 % du constructeur, RRG est distributeur leader en Europe du Groupe Renault** sur les activités de vente de véhicules et services associés ainsi que de l'après-vente.

RRG a pour mission de distribuer auprès des clients professionnels et particuliers l'ensemble des produits et services de l'Alliance (Renault, Dacia, Alpine et Nissan, dans certains pays).

Les activités portent sur les véhicules neufs, les véhicules d'occasion et les pièces de rechange et comprennent également l'entretien, la

2019	CA (en milliards d'euros)	Ventes VN	Ventes VO
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>340 256</b>	<b>208 069</b>
France	6,1	189 911	143 847
Europe	3,9	150 345	64 222

Nombre de sites Renault Retail Group	2019		2018	
	Monde	Dont Europe	Monde	Dont Europe
Dont établissements RRG et succursales		190		190

### Renault Pro+ : le réseau spécialisé des clients Professionnels

Depuis 2009, le réseau expert Renault Pro+ a pour mission d'accueillir et prendre en charge le client professionnel partout dans le monde.

Le réseau spécialisé Renault Pro+ est aujourd'hui composé de 648 points de vente qui appliquent tous un haut niveau de standard ventes et après-vente afin de répondre aux attentes des clients professionnels. En effet, ces affaires spécialisées Renault Pro+ s'engagent à respecter une promesse client déclinée autour de trois thématiques :

- la spécialisation des équipes, en vente comme en après-vente, pour un accueil optimisé des clients professionnels ;
- la facilité de choix, y compris pour les véhicules carrossés, grâce à une large gamme de véhicules en exposition et disponible à l'essai ;
- la mobilité, assurée au client professionnel grâce à une organisation après-vente spécifique.

### 1.1.4.7 La gestion de la trésorerie de l'Automobile

Le Groupe Renault a mis en place, pour l'Automobile, une organisation financière qui lui permet :

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations d'encaissements et de décaissements ;
- de refinancer les besoins des filiales et de centraliser les excédents de trésorerie ;
- de regrouper le traitement de toutes les opérations de marché en euros et en devises pour gérer au mieux ses risques de change, de liquidité, de taux, de contrepartie et ses risques pays, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société mère la quasi-totalité des financements nécessaires (émissions de titres, emprunts bancaires, accords de crédit, etc.).

mécanique, la carrosserie, les services rapides (Renault Minute), la location courte durée (Renault Rent), les services de mobilités (Renault Mobility), les financements et les courtages.

RRG est présent à travers près de 200 points de vente et de service dans 14 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Irlande, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie et Suisse.

Dans ce cadre, la Direction financements et trésorerie de Renault (DFT) – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe – dispose d'une entité spécialisée, Renault Finance, qu'elle utilise pour :

- traiter, après compensation intra-Groupe, les opérations de marché : change, taux, matières premières et placements de trésorerie ;
- effectuer les paiements en devises des filiales françaises et européennes ;
- opérer les *cash-poolings* en devises de certaines filiales (Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Suède, Suisse, Australie et République tchèque).

Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie sur une plateforme informatique, Renault SA gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile.

Sur la zone non-euro, Renault Finance offre à certaines filiales un accès à des outils centralisés de gestion de trésorerie.

### Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement sur les marchés financiers internationaux dans le cadre d'un corpus de règles strictes de gestion des risques. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations très compétitives pour des produits financiers des marchés du change, des taux d'intérêt ou des matières premières. Elle est donc la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de l'Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance.

Afin d'optimiser la qualité du service apporté à l'Alliance, Renault Finance s'équipe des outils parmi les plus avancés sur les marchés interbancaires et dispose d'une filiale à Singapour qu'elle détient à 100 %, Renault Treasury Services.

### 1.1.4.8 Nissan, AVTOVAZ, partenariats et les coopérations

#### Nissan

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.2 L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2019 s'élève à 2 684 milliards de yens (22 014 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 636 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2019, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 9 554 millions d'euros, au cours de conversion de 121,94 yens pour un euro.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### AVTOVAZ

En Russie, AVTOVAZ a poursuivi son redressement en 2019 et contribue positivement et pour la troisième année consécutive aux résultats du groupe Renault :

- le chiffre d'affaires est en augmentation de 3% à 3,1 milliards d'euros ;
- la marge opérationnelle atteint 155 millions d'euros, soit 5 % du chiffre d'affaires.

Ces résultats s'inscrivent dans la trajectoire du plan moyen terme approuvé par les actionnaires d'AVTOVAZ en 2016 qui visait à renouer avec la croissance et la rentabilité. Le plan prévoyait, notamment, une part de marché en Russie d'au moins 20% (VP) dans un marché attendu en progression après plusieurs années de baisse, une réduction des coûts avec notamment l'accroissement de l'intégration locale, la relance des exportations et le développement de nouvelles gammes de véhicules et moteurs.

Parallèlement, les opérations liées à la restructuration du capital d'AVTOVAZ ont été finalisées début 2019 avec la transformation d'AVTOVAZ de société publique en société privée à la suite du retrait de la cote de l'action AVTOVAZ à la Bourse de Moscou. À fin décembre 2019, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. était de 67,61 %, Alliance Rostec Auto b.v. détenant 100 % du capital d'AVTOVAZ.

En décembre 2019, AVTOVAZ a porté à 100 % sa participation dans la JV GM-AVTOVAZ. Cette opération permet notamment à AVTOVAZ, qui était déjà le principal fournisseur de la JV, de reprendre le droit d'usage de la marque NIVA, qui sera étendue à des futurs modèles LADA.

#### Coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG

Se référer au paragraphe *Coopération avec Daimler* en 1.2.4.

#### La relation et l'accompagnement fournisseur

##### En matière de véhicule autonome

En juin 2019, Groupe Renault et Nissan ont signé un accord exclusif Alliance avec Waymo pour l'étude des services de mobilité autonome, pour les personnes et les biens, en France et au Japon.

Cet accord entend réunir les forces des trois partenaires et étendre leurs expertises via l'évaluation des opportunités marché et un travail de recherche conjoint sur les questions commerciales, légales et réglementaires liées aux offres de services de mobilité en France et au Japon. L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, par sa dimension internationale et son offre couvrant chaque segment des véhicules utilitaires légers et véhicules particuliers, est parfaitement positionnée pour engager ce travail exploratoire avec Waymo, entreprise spécialisée dans les technologies sans conducteur ayant accumulé plus de 16 millions de kilomètres sur routes.

##### En matière de nouvelles Mobilités et de Services

Groupe Renault s'est engagé depuis quatre ans dans le développement de nouveaux services de mobilité partagée (Renault Mobility, Zity à Madrid, Moov'in.Paris), et a réalisé des acquisitions et des prises de participation ciblées dans diverses start-ups de ce domaine (Karhoo, Yuso, iCabbi, Glide). Groupe Renault a mis en place en janvier 2019 une entité dédiée aux nouvelles mobilités, la Direction des Mobilités Monde, complétée par la création d'une filiale annoncée en octobre 2019, Renault M.A.I (*Mobility as an Industry*) réunissant l'ensemble de ses activités mobilités afin de dégager des synergies, de simplifier la chaîne de décision, de clarifier les offres existantes et d'en créer de nouvelles.

#### Alliance Ventures

Créé en janvier 2018, Alliance Ventures est un fonds stratégique de capital-risque opéré par Renault-Nissan-Mitsubishi, la première alliance automobile mondiale.

Le fonds, lancé en 2018 avec un investissement initial de 200 millions de dollars, est implanté à Amsterdam, Paris, Yokohama, Pékin, Tel Aviv et en Silicon Valley, d'où il cible des technologies et des modèles économiques innovants dans les domaines des nouvelles mobilités, de la conduite autonome, des services connectés, du véhicule électrique et de « l'entreprise 2.0 ».

En tirant parti de l'expertise et des opportunités business de la plus importante alliance automobile au monde, Alliance Ventures cible des investissements stratégiques dans des start-ups développant des technologies ou des business disruptifs.

Alliance Ventures a annoncé des investissements dans une dizaine de start-ups dont :

- Kalray (FR) processeurs de très haute performance pour systèmes critiques ;
- PowerShare, (CN) plateforme de charge intelligente pour le marché du véhicule électrique en Chine ;
- Shift, (US) plateforme intégrée d'achat, de vente et de financement de véhicules d'occasion en ligne ;
- Tekion, (US) applications *cloud* pour digitaliser l'expérience client dans les réseaux de concessionnaires ;
- The Mobility House, (DE) solutions de gestion de charge pour flottes et de stockage d'énergie par batteries.

En décembre 2017, le Groupe Renault et le groupe Challenges ont uni leurs efforts pour répondre aux défis des services éditoriaux de la voiture connectée et autonome. En 2019, le Groupe Renault a décidé de ne pas poursuivre cette activité et s'est désengagé de cette participation en cédant début 2020 au fondateur du groupe Challenges, les 35% qu'il détenait au capital.

### Renault Venture Capital

En juillet 2017, création d'une société, dotée d'une première allocation en capital de 20 M€, filiale à 100 % de Renault, dont l'objet est la prise de participations, principalement minoritaires, dans des start-ups. RVC vise à favoriser l'ouverture de Renault à l'open innovation et à créer des liens avec les business émergents dans les domaines d'avenir des produits et services automobiles. Cette activité, très complémentaire des travaux de Recherche et Développement effectués en interne, donne une image de proactivité tournée vers l'open innovation et le co-développement et permettra une accélération des processus de décision.

RVC a ainsi financé en 2019 le lancement d'une spin-off Renault « GéoTwin », qui a pour ambition de développer une plateforme multi-agents de mobilité urbaine, conçue pour aider les communautés urbaines et les acteurs de la mobilité à planifier et dimensionner leurs offres de mobilité afin de rendre les transports dans les villes plus fluides au service des usagers.

Trois autres sociétés sont aussi venues rejoindre le portefeuille de RVC en 2019 : Devialet, (FR) – technologie haut de gamme du son, AVSimulation, (FR) – simulation virtuelle de conduite et Propheese, (FR) – technologie de l'image de Neurovision.

RVC a renforcé son engagement dans la start-up Jedlix (NL) qui dispose d'une solution unique en Europe de commande de charge directe du véhicule, sans passer par l'électronique des bornes de recharges.

### En matière de véhicules utilitaires

Renault gère plusieurs accords avec Opel, Nissan, Renault Trucks, Daimler et Fiat.

Sur le segment des fourgons compacts : dans le cadre d'un partenariat signé avec GM Europe en 1996, la production du TRAFIC dans l'usine de Sandouville et des Opel/Vauxhall VIVARO dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) a démarré en 2014.

Peugeot SA a repris en 2017 les activités européennes de GM (Opel/Vauxhall), y compris les contrats avec Renault, et a décidé en 2018 d'arrêter la fabrication de l'Opel/Vauxhall VIVARO à Luton. Un accord de fin de coopération a été signé à cet effet, et les derniers véhicules ont été produits en mars 2019.

En 2014, Renault a signé avec Fiat un accord de coopération pour la fabrication dans l'usine de Sandouville d'un fourgon compact, développé par Renault sur la base du TRAFIC, le TALENTO. Sa production et sa commercialisation ont démarré en 2016.

Enfin, dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication dans l'usine de Sandouville d'un fourgon compact, développé par Renault sur la base du TRAFIC, le NV300. Sa production et sa commercialisation ont démarré en 2016.

Sur le segment des gros fourgons : la production du MASTER et des Opel/Vauxhall MOVANO a démarré dans l'usine de Batilly en 2010. MOVANO est vendu à Opel/Vauxhall dans le cadre d'un accord commercial signé à la fin de l'année 2007.

Par ailleurs, le MASTER est distribué par le réseau Renault Trucks dans le cadre d'un accord commercial signé en 2009.

Enfin, dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication dans l'usine de Batilly d'un fourgon, développé par Renault sur la base du MASTER, le NV400. Sa production et sa commercialisation ont démarré en 2011.

Sur le segment des fourgonnettes : dans le cadre de la coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler annoncée en 2010, Renault a développé sur la base du KANGOO le nouvel utilitaire urbain de Mercedes-Benz, le CITAN. Il est fabriqué dans l'usine de Maubeuge et commercialisé par Mercedes depuis 2012.

Par ailleurs, dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication dans l'usine de Maubeuge d'une fourgonnette, développée par Renault sur la base du KANGOO, le NV250. Sa production et sa commercialisation ont démarré fin 2019 en remplacement du NV200.

Sur le segment des *pick-up* : dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, Renault a conclu en 2015 un accord avec Nissan pour le développement et la production d'un *pick-up* Renault, l'ALASKAN, basé sur le Nissan NP300. Ce véhicule, produit dans l'usine Nissan de Cuernavaca (Mexique), a été lancé commercialement en Colombie en 2016. Depuis 2017 le véhicule est également fabriqué dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) et commercialisé en Europe sous le nom d'ALASKAN.

### Pour accélérer son développement à l'international

Plusieurs accords ont été signés avec des partenaires locaux (industriels, autorités locales).

#### En Turquie

Le Groupe Renault et Oyak, le plus grand fonds de retraite professionnelle de Turquie, ont renouvelé leur partenariat. Les deux actionnaires de MAIS et d'Oyak Renault ont déclaré qu'ils poursuivraient leur coopération pour 27 nouvelles années, en signant un nouveau pacte d'actionnaires ainsi que des nouveaux accords auxiliaires le 26 juin 2018.

Ce contrat porte sur la plus grande coopération de l'industrie automobile turque couvrant les activités industrielles et commerciales du Groupe Renault en Turquie. Oyak Renault continuera à jouer un rôle clef dans le dispositif industriel du Groupe Renault, pour la production et l'exportation de véhicules, de moteurs et de boîtes de vitesses. 2019 marque l'année du lancement industriel réussi de la nouvelle Clio V. MAIS continuera à diriger les opérations de ventes et d'après-vente de véhicules, pièces de rechanges et services pour les marques Renault et Dacia.

Ces nouveaux accords ne changent pas la répartition des parts des actionnaires dans chacune des entités (MAIS : 51 % Groupe Oyak – 49 % Groupe Renault ; Oyak Renault : 51 % Groupe Renault, 49 % Groupe Oyak.). Ces nouveaux contrats démontrent la solidité des relations entre les deux partenaires dont l'objectif commun est de maintenir leur leadership industriel et commercial en Turquie.



## En Chine

Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), détenue à parts égales (50/50) par Dongfeng et Renault, continue sa présence sur le marché des SUV par les productions locales du KADJAR et KOLEOS, lancé en 2016, et CAPTUR nouveau véhicule lancé en octobre 2019. DRAC est situé à Wuhan, capitale de la province du Hubei.

Renault Brilliance Jinbei Automotive Company (RBJAC), joint-venture avec CBA (China Automotive Holding Limited) depuis décembre 2017, détenue à 49 % par Renault, commercialise une gamme de véhicules utilitaires sous marque Jinbei. Le nouveau projet d'industrialisation du MASTER est en cours pour un démarrage prévu en 2020. RBJAC est situé à Shenyang, capitale de la province du Liaoning.

eGT a été créé en septembre 2017 par Renault (25 %), Nissan (25 %) et Dongfeng (50 %). La société basée dans la ville de Shiyan (province du Hubei) est dédiée au développement de K-ZE, un véhicule électrique dédié à la Chine. Le lancement de K-ZE a été réalisé en septembre 2019 et les premiers véhicules sont commercialisés par DRAC.

Par ailleurs en avril 2019, Renault et Nissan ont créé une nouvelle plateforme d'innovation commune à Shanghai détenue à 50/50 sous le nom de « Alliance Innovation Lab Shanghai (AIL-SH) ». La société est chargée de mener des travaux de recherche et de développement sur les véhicules connectés et autonomes. Enfin Renault a ouvert à Shanghai un centre de design.

En juillet 2019, Renault et Jiangling Motors Corporation Group (JMCG) ont annoncé la création d'une société commune contrôlée par Renault pour promouvoir le développement de l'industrie des véhicules électriques en Chine, suite à un premier accord signé le 20 décembre 2018. JMEV est situé à Nanchang, capitale de la province du Jiangxi.

## En Inde

À Chennai, l'Alliance poursuit le développement de son site industriel commun avec Nissan (RNAIPL). La production a démarré en 2010. Actuellement, le DUSTER, la KWID et, depuis août 2019, le nouveau véhicule TRIBER y sont produits pour Renault. En 2019, Renault a vendu 89 000 véhicules. Renault exporte également les modèles fabriqués en Inde au Sri Lanka, au Népal, au Bhoutan et au Bangladesh avec l'appui d'importateurs locaux dans ces pays.

Dans la même région, la société commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie, d'informatique, d'achat et de services comptables pour l'ensemble des entités de l'Alliance à travers le monde. Une part importante de ses prestations est réalisée pour le compte des entités de l'Alliance en Inde contribuant ainsi au développement commercial de l'Alliance dans ce pays.

## En Iran

Renault maintient sa présence dans le strict respect des contraintes légales liées à la réglementation internationale visant le pays. Renault en conséquence a décidé de limiter drastiquement ses activités en Iran. C'est ainsi que les livraisons de pièces KD vers l'Iran ont cessé au 6 août 2018 et que Renault Pars limite ses activités à l'après-vente.

Les activités iraniennes sont sorties du champ de consolidation du Groupe en 2013.

## En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu avec Nissan, LOGAN *pick-up* et SANDERO sont assemblés localement, dans l'usine Nissan à Rosslyn depuis 2009. LOGAN *pick-up* dénommée NP200 est commercialisée sous la marque Nissan.

Depuis décembre 2013, Renault South Africa (RSA) est détenue à 40 % par Renault s.a.s. et à 60 % par Motus. Motus est la nouvelle société créée fin 2017 pour regrouper toutes les activités automobiles du groupe Imperial – partenaire commercial historique de Renault dans le pays. Ce partenariat a permis d'accélérer le développement du Groupe Renault dans le pays passant d'une part de marché 2014 de 3,0 % à 5,3 % en 2019.

En 2019, le KOLEOS a été lancé sur le marché. Les ventes de Renault en Afrique du Sud ont atteint 27 250 véhicules.

## Au Maroc

En 2019, le Groupe Renault conforte sa position de leader au Maroc. Renault a racheté en mars 2019, la part détenue par Peugeot au capital de SOMACA pour détenir 97 % du capital. Les usines de Tanger et SOMACA ont produit 395 000 véhicules en 2019. Les volumes de l'export ont atteint 351 500 véhicules. Grâce au succès des marques Dacia et Renault, le Groupe enregistre une part de marché de 41 %.

## En Algérie

L'usine d'Oran est portée par la société Renault Algérie Production, issue du partenariat entre Renault (49 %), la SNVI (Société nationale des véhicules industriels, 34 %) et le FNI (Fonds national d'investissement, 17 %).

Initialement prévue pour une production de 25 000 unités par an, sa capacité a été augmentée avec l'industrialisation d'une troisième voiture CLIO IV commercialisée depuis avril 2018. L'usine a ainsi produit 60 000 véhicules en 2019 à hauteur du quota octroyé par le gouvernement algérien.

## En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s., a été créée mi-2008 pour développer de nouvelles activités en matière de développement durable et d'environnement, en cohérence avec la politique environnementale du Groupe Renault.

Renault Environnement dispose d'une joint-venture avec SITA Recyclage, filiale de Suez, visant à développer le recyclage des véhicules hors d'usage (VHU) et la mise sur le marché de matières recyclées et de pièces de réemploi.

Au travers de sa filiale Gaïa et de sa participation dans Boone Comenor Metalimpex, Renault Environnement valorise également les pièces automobiles (rebuts de fabrication ou fins de série) et les déchets métalliques des usines du Groupe.

Pour plus de détails, se référer au chapitre 2.3.

## 1.1.5 Le Financement des ventes

RCI Bank and Services propose des solutions financières pour faciliter l'accès à la mobilité automobile des clients de l'Alliance.

En tenant compte des spécificités de chacune des marques et en anticipant les nouveaux besoins et usages de leurs clients, RCI Bank and Services accompagne leurs politiques commerciales pour conquérir et fidéliser de nouveaux clients.

RCI Bank and Services est à la croisée de trois univers : l'automobile par son histoire, la banque par son métier et les services par ses offres. Au quotidien et dans 36 pays à travers le monde, RCI Bank and Services accompagne le développement des marques de l'Alliance et de leurs réseaux de distributeurs, en proposant une gamme complète de solutions de financements, d'assurances et de services à leurs clients.

### 1.1.5.1 Des offres sur mesure, adaptées à chaque type de clientèle

Aux clients **Particuliers**, nous proposons des offres de financements et des services adaptés à leurs projets et à leurs usages pour faciliter, accompagner et enrichir leur expérience, tout au long de leur parcours de mobilité automobile. Nos solutions et services s'appliquent au véhicule neuf comme au véhicule d'occasion.

Aux clients **Professionnels**, nous fournissons une grande diversité de solutions de mobilité, pour les libérer des contraintes liées à la gestion de leur parc de véhicules et leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier.

Aux **Réseaux** des marques de l'Alliance, nous apportons un soutien actif en finançant les stocks (de véhicules neufs, véhicules d'occasion et de pièces détachées), ainsi que les besoins de trésorerie à court terme.

### 1.1.5.2 Activité banque d'épargne : un pilier du refinancement de l'entreprise

Lancée en 2012, l'activité de collecte d'épargne est présente sur cinq marchés : France, Allemagne, Autriche, Royaume-Uni et Brésil. La collecte de dépôts constitue un levier de diversification des sources de refinancement de son activité. Les montants collectés atteignent 17,7 milliards d'euros, soit environ 35 % des actifs nets à fin <sup>(1)</sup> décembre 2018.

### 1.1.5.3 3 700 collaborateurs engagés sur 36 pays

Nos collaborateurs interviennent dans 36 pays, répartis dans cinq grandes Régions du monde : Europe ; Amériques ; Région AMIP (Afrique Moyen-Orient Inde et Pacifique) ; Eurasie ; Chine.

### Activité commerciale

**RCI Bank and Services réalise en 2019 une nouvelle progression de sa performance commerciale et poursuit le déploiement de ses ambitions. RCI Bank and Services s'inscrit ainsi comme un véritable partenaire stratégique des marques de l'Alliance.**

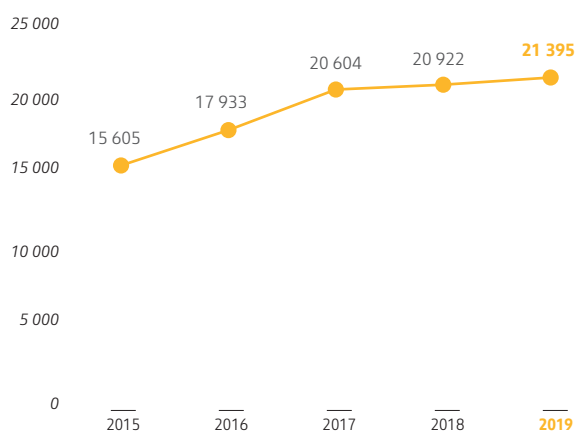
RCI Bank and Services a réalisé une bonne performance commerciale avec 1 798 432 dossiers financés en 2019, malgré un marché automobile mondial en recul, générant 21,4 milliards d'euros de nouveaux financements en hausse de 2,3% comparé à l'an passé.

Le taux d'intervention Financements du groupe s'établit ainsi à 42,2 %, soit une progression de 1,5 point par rapport à la même période de l'année dernière. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève à 44,2 %, contre 42,9 % en 2018.

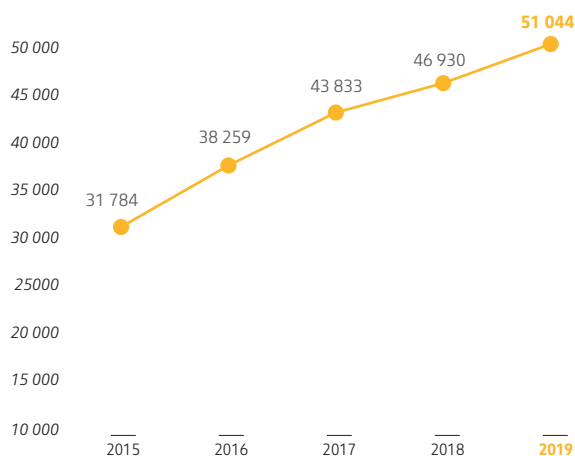
L'activité Financements VO continue son développement avec 368 409 dossiers financés, soit une hausse de 3,7 % par rapport à 2018.

Les actifs productifs moyens (APM) <sup>(1)</sup> s'établissent à 47,4 Md€, soit une croissance de 6,8 % par rapport à 2018. Sur ce montant, 37,2 Md€ sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 9,4 %.

(1) Actifs nets à fin : encours net total à fin + opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.

**NOUVEAUX FINANCEMENTS**(hors prêts personnels et cartes de crédit)  
(en millions d'euros)**ACTIFS NETS À FIN <sup>(1)</sup>**

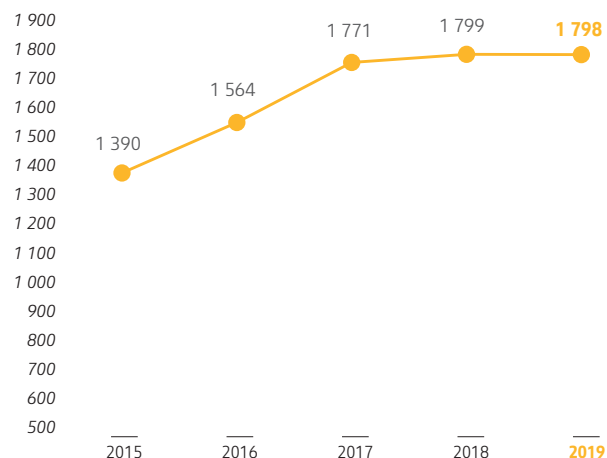
(en millions d'euros)



(1) Actifs nets à fin : en cours net total à fin + opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.

**NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES**

(en milliers)



Pilier de la stratégie du groupe, l'activité Services s'intensifie avec une hausse des volumes de 5,2 % par rapport à l'année précédente. Le nombre de services vendus en 2019 représente 5,1 millions de contrats d'assurances et de services, dont 68 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

La Région Europe affiche de bons résultats commerciaux avec un taux d'intervention Financements en hausse à 45,4 %, contre 44,9 % l'an passé.

Dans un environnement économique incertain (principalement en Argentine), le taux d'intervention Financements sur la Région Amériques s'établit à 38,0 %, en hausse de 3,0 points par rapport à 2018, tiré par les bonnes performances du Brésil et de la Colombie qui réalisent respectivement un taux d'intervention élevé à 39,4 % et 53,8 %.

Le taux d'intervention Financements de la Région Afrique – Moyen-Orient – Inde et Pacifique poursuit son ascension à 40,9 %, soit une hausse de 3,6 points par rapport à 2018. En Corée, plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Bank and Services qui réalise ainsi une excellente performance commerciale avec un taux d'intervention Financements à 59,5 % en hausse de 2,7 points. Au Maroc, la filiale voit également son taux d'intervention Financements progresser de 3,5 points comparé à l'année dernière pour s'établir à 36,8 %.

Le taux d'intervention Financements de la Région Eurasie s'établit à 29,7 %, bénéficiant notamment des bonnes performances de la Roumanie qui réalise un taux d'intervention Financements en forte croissance de 7,5 points pour atteindre 33,2 %. C'est également le cas en Russie, avec un taux d'intervention Financements en nette progression de 5,5 points par rapport à 2018 et qui atteint 32,2 %.

## Les résultats

Le produit net bancaire (PNB) atteint 2 096 M€, soit une progression de 8,6 % par rapport à 2018. Cette croissance s'explique à la fois par la hausse des activités de Financement (progression des actifs productifs moyens (APM) de 6,8 %) et par la progression des activités de Services (11,2 % comparé à l'an passé).

Les frais de fonctionnement s'élèvent à 597 M€, soit 1,26 % des APM, enregistrant une amélioration de 1 point de base par rapport à l'année dernière. Avec un coefficient d'exploitation à 28,5 %, RCI Banque témoigne de sa capacité à encadrer ses frais de fonctionnement tout en accompagnant les projets stratégiques et la croissance de son activité.

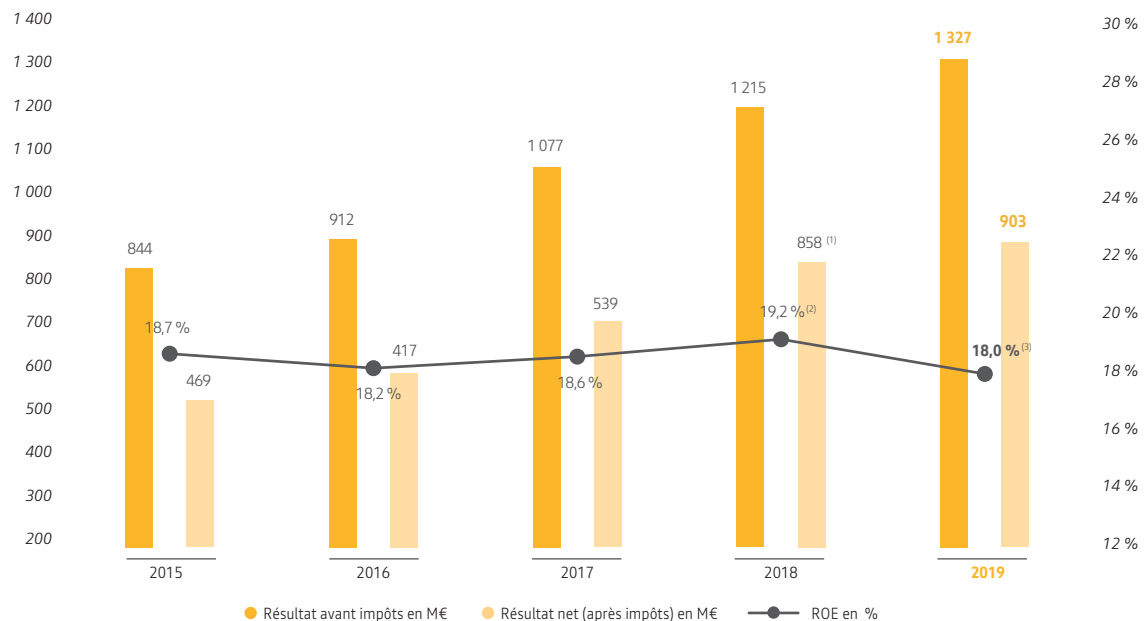
Le coût du risque sur l'activité Clientèle (financement des particuliers et des entreprises) reste sous contrôle à 0,47 % des APM contre 0,51 % en 2018. Sur l'activité Réseaux (financement des concessionnaires), le coût du risque est négatif, comme en 2018, à -0,09 % des APM en 2019, contre -0,33 % l'année précédente. Le coût du risque total demeure maîtrisé à 0,37 % des APM contre 0,33 % en 2018, confirmant la solidité des processus d'acceptation et de recouvrement.

Le résultat avant impôts s'établit à 1 327 M€ contre 1 215 M€ l'an passé.

Le résultat net consolidé – part des actionnaires de la société mère – atteint 903 M€ à fin décembre, contre 858 M€ en 2018.

## RÉSULTATS

(en millions d'euros)



(1) Le résultat après impôts est impacté des impôts différés 47 M€ à fin 2018.

(2) Hors impact impôts différés, le ROE atteint 18,1 % en 2018.

(3) Hors impact des start-ups, le ROE atteint 17,6 % en 2019 contre 19,8 % en 2018.

## Le bilan

Les bonnes performances commerciales, notamment en Europe, ont permis une progression historique des actifs nets à fin décembre 2019 qui atteignent 51,0 milliards d'euros, contre 46,9 milliards d'euros à fin décembre 2018 (+8,8 %).

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 5 702 millions d'euros contre 5 307 millions d'euros à fin décembre 2018 (+7,4 %).

Les dépôts en provenance de la clientèle de particuliers en France, Allemagne, Autriche et au Royaume-Uni et au Brésil (livrets d'épargne et dépôts à terme) atteignent 17,7 milliards d'euros à fin décembre 2019 contre 15,9 milliards d'euros à fin décembre 2018 et représentent environ 35 % des actifs nets à fin décembre 2019.

## La solvabilité

Le ratio de solvabilité<sup>(1)</sup> global ressort à 16,87 % au 31 décembre 2019 (dont ratio Core Equity Tier one 14,41 %) contre 15,48 % au 31 décembre 2018 (dont ratio Core Equity Tier one 15,46 %). Le ratio de solvabilité global progresse à fin 2019 suite à l'émission de dette subordonnée bancaire Tier 2 pour un montant de 850 M€. Cette émission permet de renforcer les fonds propres réglementaires de RCI banque en prévision du recalibrage des paramètres de nos modèles internes attendus suite à la revue conduite par la BCE<sup>(2)</sup> et de l'application des Guidelines EBA relatives à la définition d'une créance en défaut.

(1) Ratio intégrant les bénéfices intermédiaires net des dividendes prévisionnels, sous réserve de validation du régulateur conformément à l'article 26 § 2 du règlement (UE) 575/2013.

(2) Sur les modèles pour lesquels RCI Banque a reçu en 2019 un projet de lettre de décision suite à une inspection BCE sur les modèles internes (TRIMIX ou IMI), les impacts négatifs sur le ratio de solvabilité sont estimés à 1,20 %, dont une partie résulte de add-ons temporaires. Des impacts défavorables supplémentaires pourraient également être constatés sur les modèles pour lesquels les conclusions de la BCE n'ont pas encore été reçues.

## Politique financière

Au cours de l'année 2019, les grandes banques centrales ont annoncé des mesures de politique monétaire plus accommodantes que ce qu'anticipaient les marchés en début d'année.

Aux États-Unis, la Federal Reserve a baissé à trois reprises ses taux directeurs portant ainsi la cible des Fed Funds entre 1,50 % et 1,75 %.

La Banque centrale européenne qui avait arrêté en 2018 son programme d'achat d'actifs a repris celui-ci avec un rythme mensuel de 20 milliards d'euros et annoncé un nouveau dispositif de refinancement à long terme (TLTRO III). Elle a également baissé de 0,10 % le taux de sa facilité de dépôt qui s'établit désormais à -0,50 %, tout en introduisant un mécanisme de rémunération des excédents de réserves obligatoires à deux vitesses visant à réduire le montant des dépôts du système bancaire supportant des taux négatifs.

La Banque d'Angleterre a laissé son taux de base inchangé sur la période à 0,75 %.

Le changement de ton des banques centrales sur les politiques monétaires a modifié la perception du risque des investisseurs et soutenu la hausse des marchés actions <sup>(1)</sup> et le resserrement des *spreads* obligataires <sup>(2)</sup>.

Les taux en Euro ont connu une baisse continue jusqu'à début septembre avant de retracer une partie de cette baisse sur la fin de l'année. Après un plus bas historique en septembre à -54 %, le swap 5 ans terminait l'année à -0,10%, en baisse de 30 bp par rapport à décembre 2018.

RCI Banque a émis l'équivalent de 2,9 Md€ sous format obligataire public. Le groupe a lancé successivement une émission à taux fixe de 750 M€ sur cinq ans et demi, une émission double tranche pour 1,4 Md€ (quatre ans taux fixe 750 M€, sept ans taux fixe 650 M€) et une émission à taux fixe de 600 M€ sur trois ans et demi. En parallèle, l'entreprise a émis 200 MCHF à taux fixe sur cinq ans, cette opération permettant à la fois de diversifier la base d'investisseurs et de financer les actifs libellés dans cette devise.

Par ailleurs, RCI Banque a réalisé une émission sur le marché de la dette subordonnée bancaire. En format Tier 2 « callable », la banque a placé une émission dix ans et un trimestre callable à partir de cinq ans et un trimestre pour un montant de 850 M€.

Sur le segment du refinancement sécurisé, RCI Banque a placé une titrisation publique adossée à des prêts automobiles en Allemagne pour 975,7 M€ répartis entre 950 M€ de titres senior et de 25,7 M€ de titres subordonnés.

Cette alternance de maturités, et de formats d'émission, s'inscrit dans la stratégie de diversification des sources de financement poursuivie depuis plusieurs années par le groupe et permet de toucher le plus grand nombre d'investisseurs.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 1,8 Md€ depuis décembre 2018 et atteignent 17,7 Md€ au 31 décembre 2019, représentant 35 % des actifs nets à fin octobre, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,5 Md€ de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,4 Md€ de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 Md€ d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,5 Md€, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Dans un environnement complexe et volatil, la politique prudente menée par le groupe depuis plusieurs années s'est montrée particulièrement justifiée. Elle permet de protéger la marge commerciale de chaque entité tout en assurant la sécurité du refinancement de ses activités. Elle est définie et mise en œuvre au niveau consolidé par RCI Banque et s'applique à toutes les entités de financement du groupe.

La sensibilité du bilan se mesure également par des risques de marchés (taux, change, contrepartie) très faibles et quotidiennement contrôlés sur base consolidée.

La sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite de 50 M€ fixée par le groupe.

Au 31 décembre 2019, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur la marge nette d'intérêts (MNI) du groupe de :

- -1,0 M€ en EUR ;
- -0,5 M€ en BRL ;
- +0,5 M€ en KRW ;
- +0,9 M€ en GBP ;
- +0,2 M€ en PLN ;
- -0,2 M€ en CZK ;
- -0,8 M€ en CHF.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 4,5 M€.

La position de change transactionnelle <sup>(3)</sup> consolidée du groupe RCI Banque atteint 6,3 M€.

(1) Euro Stoxx 50 + 24 %.

(2) Iboxx Eur Non Financials -39 bp.

(3) Position de change excluant les titres de participations au capital des filiales.

## 1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe <sup>(1)</sup>

### 1.1.6.1 Les principales filiales

#### Renault s.a.s.

13-15, quai Le Gallo 92512 Boulogne-Billancourt Cedex (France)  
Filiale à 100 % de Renault.

Activité : Renault s.a.s. a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 44 999 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 31 736 personnes.

#### RCI Banque S.A.

15 rue d'Uzès 75 002 Paris (France)  
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : holding des sociétés de financement des ventes et de services d'assistance à la clientèle des constructeurs Renault et Nissan, principalement en Europe ; financement des stocks de véhicules et pièces de rechange des constructeurs Renault et Nissan Europe.

Montant net financé en 2019 : 21,4 milliards d'euros.  
Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2019 : 58 080 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 3 707 personnes.

#### Renault Retail Group (France)

2, avenue Denis Papin 92142 Clamart Cedex (France)  
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : négoce, réparation, entretien et location de véhicules de tourisme ou utilitaires. 49 établissements sur le territoire national.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 4 750 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 8 011 personnes.

#### Renault España

Avda. de Madrid, 72 47008 Valladolid (Espagne)  
Participation à 99,78 % de Renault s.a.s.

Activité : fabrication de véhicules Renault.  
Usines : Valladolid, Palencia et Séville.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 7 614 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 11 763 personnes.

#### Renault España Comercial SA

Avda. de Madrid, 72 47008 Valladolid (Espagne)  
Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 2 534 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 310 personnes.

#### Renault Deutschland AG

Renault-Nissan Strasse 6-10 50321 Brühl (Allemagne)  
Participation à 60 % de Renault s.a.s. et 40 % de Renault Group b.v.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 3 512 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 409 personnes.

#### Renault Italia

Via Tiburtina 1159 00156 Roma (Italie)  
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 2 912 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 236 personnes.

#### Revoz

Belokranska Cesta 4 8000 Novo Mesto (Slovénie)  
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : fabrication de véhicules Renault. Usine : Novo Mesto.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 1 799 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 3 113 personnes.

#### Renault Finance SA

48, avenue de Rhodanie Case postale 1007 Lausanne (Suisse)  
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : exécution des opérations de marché (change, taux d'intérêt et couvertures financières sur métaux industriels) de Renault et de Nissan, opérations interbancaires pour compte propre.  
Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2019 : 6 183 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 28 personnes.

#### Renault UK

The Rivers Office Park Denham Way Maple Cross WD3 9YS Rickmansworth Hertfordshire (Royaume-Uni)

Participation à 100 % du Groupe Renault.  
Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 : 1 558 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2019 : 173 personnes.

(1) Les données de chiffres d'affaires individuels sont évaluées et présentées selon les normes retenues pour l'établissement des comptes consolidés.

### Renault Belgique Luxembourg

281, Chaussée de Mons 1070 – Bruxelles (Belgique)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 1 310 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 148 personnes.

### Renault do Brasil

1300 av. Renault, Borda do Campo État du Paraná São José dos Pinhais (Brésil)

Participation à 99,92 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 2 891 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 7 328 personnes.

### Renault Argentina

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744 1414 Buenos Aires (Argentine)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 658 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 2 369 personnes.

### Renault Samsung Motors

61, Renaultsamsung-daero 46758, Gangseo-gu, Busan (Corée du Sud)

Participation à 80,04 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault Samsung Motors. Usine : Busan.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 3 530 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 4 258 personnes.

### Renault Algérie Spa

13, route Dar-El-Beida

Zone industrielle Oued Smar 16270 – Alger (Algérie)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : Commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 902 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 670 personnes.

### Renault Commerce Maroc (Renault Maroc Commercial)

Place Bandoeng Casablanca 20000 – Casablanca (Maroc)

Participation à 80 % de Renault s.a.s.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 833 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 846 personnes.

### Renault Tanger Exploitation

Zone Franche Melloussa I 90000 – Tanger (Maroc)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : étude et fabrication de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 2 794 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 6 940 personnes.

### Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari

FSM Mah. Balkan Cd. No 47 Umraniye BP 34770 Istanbul (Turquie)

Participation à 51 % du Groupe Renault.

Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault. Usine : Bursa.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 3 752 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 7 031 personnes.

### SC Automobile Dacia SA

Str. Uzinei nr 1 115400 Mioveni (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault et Dacia. Usine : Mioveni

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 5 180 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 14 278 personnes.

### CJSC Renault Russia

Volgogradskiy Prospect, 42, housing 36 109316 Moscou (Russie)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 1 869 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 3 748 personnes.

### Renault India Private Limited

ASV Ramana Towers, 4<sup>th</sup> floor #37-38 Venkatanarayana Road, T. Nagar 600 017 Chennai (Inde)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 859 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 234 personnes.

### PAO AVTOVAZ

Yuzhnoye Shosse, 36, 445633, Togliatti, Samara (Russie)

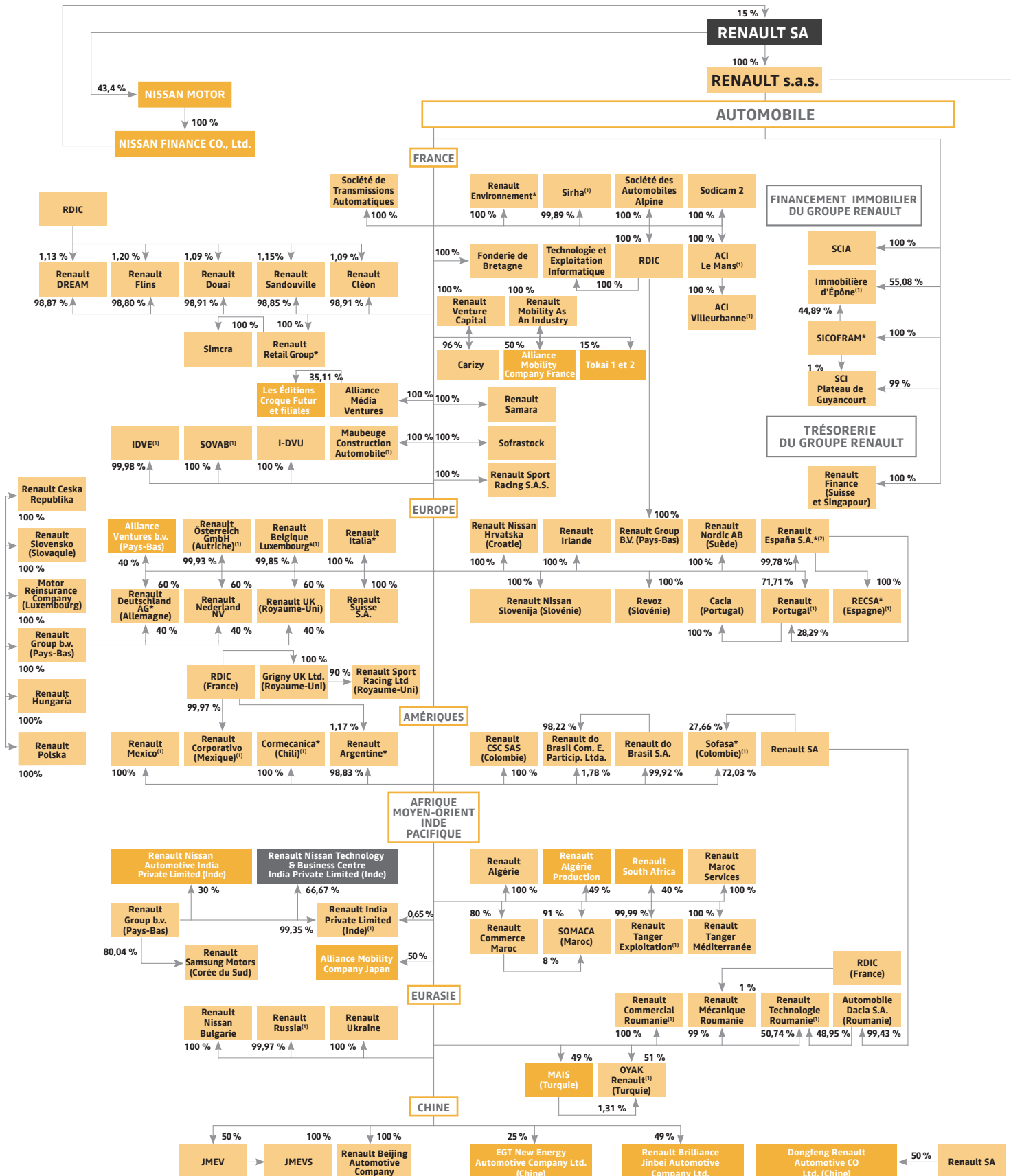
Participation indirecte de 67,61% du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Lada.

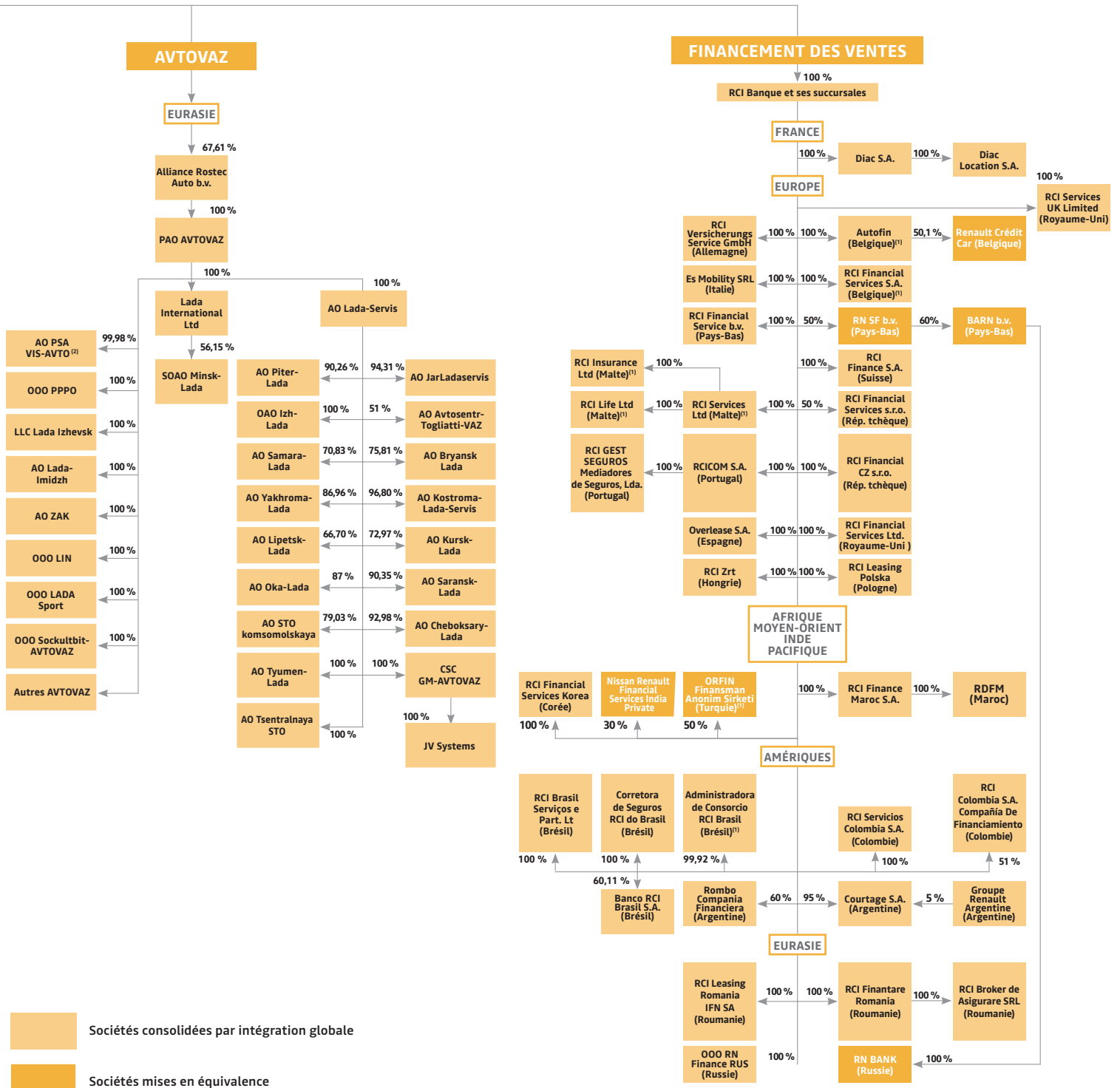
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2019: 3 867 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2019: 36 323 personnes.

### 1.1.6.2 L'organigramme détaillé consolidé du Groupe au 31 décembre 2019







Les pourcentages correspondent aux pourcentages de détention du capital. Il est rappelé que ceux-ci peuvent diverger des pourcentages d'intérêt.

(1) Participations inférieures à 1 % détenues par d'autres filiales.  
 (2) Participations inférieures à 1 % détenues par des tiers.

## 1.1.7 Historique du Groupe

### 1898

Création de la société Renault Frères

### 1945

Nationalisée, l'entreprise devient la **Régie Nationale des Usines Renault** et concentre sa production sur la 4 CV.



### 1972

Lancement Renault 5 : **un des plus grands succès commerciaux du Groupe.**



### 1984

Lancement Renault Espace : **le premier monospace de l'histoire.**

### Novembre 1994

Ouverture partielle du capital de Renault par l'État, l'étape vers la privatisation sera effective en juillet 1996.

### 1998

Au moment où Renault fête ses 100 ans, le Technocentre est inauguré à Guyancourt en France. Ce centre d'ingénierie est conçu pour **regrouper tous les acteurs de la conception des nouveaux modèles de la marque.**

### 1999

Renault et Nissan scellent un accord, socle d'une **coopération mêlant échange de participation et collaboration industrielle.** Renault prend 36,8 % du capital de Nissan. L'Alliance Renault-Nissan voit le jour.

### 2000

Après Dacia, Renault acquiert 70,1 % du capital de Samsung Motors et crée ainsi **Renault Samsung Motors, qui produit et commercialise des véhicules en Corée.**

### 2003

L'année MEGANE II, avec cinq carrosseries complétant les deux modèles lancés en 2002, **sept modèles ont été lancés en 17 mois et MEGANE devient le modèle le plus vendu en Europe.**



### 2005-2006

Pendant ces deux années, Fernando Alonso remporte le titre de champion du monde au volant d'une Renault. **L'écurie Renault F1 Team remporte donc en 2005 et 2006 le titre de champion du monde des constructeurs.**

### 2008

Renault prend 25 % des parts du constructeur AVTOVAZ, leader du marché russe avec la marque LADA.

## 2010

- Révélé au Mondial de Paris, le **concept-car DeZir** marque le **renouveau de la stratégie design** de Renault sous l'impulsion de Laurens van den Acker. Il représente le 1<sup>er</sup> pétale (Love) de la marguerite du cycle de la vie autour duquel s'articule cette stratégie.



- L'Alliance et Daimler AG signent un **accord de coopération stratégique à long terme**. Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan, et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

## 2013

- Lancement de **ZOE, véhicule 100 % électrique**.



- L'année 2013 est également marquée par la signature d'une **joint-venture entre Renault et le constructeur chinois Dongfeng**, la DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company). Cette signature ouvre la voie à la **construction d'une usine à Wuhan**.

## 2015

- **ALPINE fête 60 ans** de passion sportive en dévoilant son nouveau show-car ALPINE Célébration, spécialement préparé pour Le Mans.



## 2016

- Après DeZir en 2010, Renault dévoile un nouveau concept-car : TreZor.
- Le constructeur automobile japonais Mitsubishi rejoint l'Alliance formée par Renault et Nissan.

## 2017

- Le Groupe dévoile **SYMBIOZ**. Ce concept-car illustre la vision du Groupe Renault de l'automobile et sa place dans la société d'ici à 2030.
- Création de **eGT New Energy Automotive Co. Ttd**, nouvelle co-entreprise (Renault 25 %, Nissan 25 %, Dongfeng 50 %) pour développer la **mobilité zéro émission en Chine**.
- Groupe Renault et Brilliance China Automotive signent un accord pour la **création d'une joint-venture de fabrication et de ventes de véhicules utilitaires en Chine** sur trois segments et trois marques – Jinbei, Renault et Huasong.



## 2018

- Les 3 **concept de robots-véhicules EZ-GO, EZ-PRO et EZ-ULTIMO**, illustrent la vision du Groupe de la **mobilité urbaine et partagée du futur**.
- Renault fête ses **120 ANS DE MOBILITÉ** : une nouvelle ère s'ouvre dans le monde des transports et notre vision reste la même : **assurer une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain**.



## 1.2 L'ALLIANCE

### 1.2.1 Présentation générale

L'Alliance entre les groupes Renault et Nissan constitue la collaboration stratégique pluriculturelle la plus durable et la plus productive de l'industrie automobile. Depuis plus de 20 ans, ce partenariat offre un modèle unique, pragmatique et agile, toujours à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires. Étendu au groupe Mitsubishi, il forme la plus grande alliance automobile mondiale.

L'Alliance affiche son leadership sur le segment des véhicules zéro émission et développe les technologies innovantes du véhicule autonome, connecté et abordable de demain.

L'Alliance a pour ambition de créer de la valeur pour chaque partenaire ainsi que pour toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.).

### 1.2.2 Historique

Le 27 mars 1999, Renault a conclu avec Nissan Motor Co Ltd., «Nissan», l'accord fondateur de l'Alliance, l'Alliance and Equity Participation Agreement (l'« AEPA »). Conformément aux stipulations de l'AEPA, Renault a pris une participation de 36,8 % dans le capital de Nissan et souscrit des bons de souscription d'actions lui permettant de monter à 39,9 % puis à 44,4 % du capital de Nissan. De son côté, Nissan s'est vu reconnaître la possibilité d'entrer à terme au capital de Renault.

Le redressement de Nissan et les succès rapides enregistrés par l'Alliance ont conduit les partenaires à franchir une nouvelle étape en accélérant la mise en œuvre de leurs accords financiers et en institutionnalisant davantage leur coopération commerciale et industrielle.

C'est ainsi que le 20 décembre 2000, Renault et Nissan ont conclu le deuxième accord cadre de l'Alliance, l'Alliance Master Agreement (l'« AMA »), qui a été réitéré et mis à jour le 28 mars 2002 par le Restated Alliance Master Agreement (le « RAMA »).

Dans le cadre de l'AMA, puis du RAMA, Renault a renforcé sa présence au capital de Nissan, et Nissan a acquis une participation de 15 % dans le capital de Renault :

- le 1<sup>er</sup> mars 2002, Renault a porté sa participation dans Nissan de 36,8 % à 44,4 % ; le 6 avril 2010, un accord d'échange d'actions entre Renault, Nissan et Daimler a ramené la participation de Renault dans Nissan de 44,4 % à 43,4 % à l'occasion de l'entrée de Daimler au capital de Renault et de Nissan ; et
- les 29 mars 2002 et 28 mai 2002, Nissan a porté sa participation dans Renault à 15 % dans le cadre de deux augmentations de capital réservées à Nissan Finance Co. Ltd., filiale à 100 % de Nissan.

En application des dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce, les actions de Renault détenues par Nissan Finance Co. Ltd.

ne sont pas prises en compte dans le calcul du quorum, et sont privées de droit de vote, c'est-à-dire que les droits de vote qui leur sont attachés ne peuvent pas être exercés en Assemblée générale.

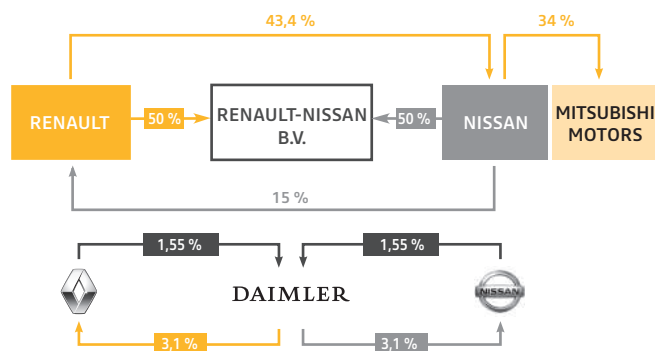
En application du RAMA, la société Renault-Nissan b.v. (« RNBV ») a été constituée le 28 mars 2002. Cette société, basée à Amsterdam, est détenue à parts égales par Renault et Nissan depuis 2002. Elle a été conçue pour coordonner les activités communes à l'échelle mondiale et contribuer à l'élaboration de la stratégie et de la planification à moyen et long terme de l'Alliance (voir section 1.2.3.2 *Pouvoirs de RNBV*).

À l'occasion de la montée de l'État au capital de Renault en 2015, puis de l'instauration des droits de vote double, le Conseil d'administration de Renault a autorisé le 11 décembre 2015 la conclusion des accords suivants que l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le 29 avril 2016 :

- un accord de gouvernance, conclu le 4 février 2016 entre Renault et l'État, ayant pour objet de restreindre le libre exercice des droits de vote de l'État au titre de certaines décisions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires de Renault. Cet accord est décrit à la section 5.2.6.2 *Accords d'actionnaires portant sur les titres et les droits de vote de la Société* ; et
- un troisième avenant au RAMA, conclu le 11 décembre 2015 entre Renault et Nissan, consacrant notamment la pratique constante de non-ingérence de Renault dans la gouvernance de Nissan.

Le 2 novembre 2017, l'État a cédé les 14 millions d'actions Renault acquises en 2015. À cette occasion, et conformément à la réglementation applicable, Renault a racheté 1 400 000 actions (soit 10 % des actions cédées par l'État) dans le but de mettre en œuvre une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe.

Les accords conclus avec l'État et Nissan sont toujours en vigueur.



## 1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance en 2019

### 1.2.3.1 Le Conseil opérationnel de l'Alliance

Le Conseil opérationnel de l'Alliance a été créé le 12 mars 2019. Il est chargé de la coordination opérationnelle entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors et des nouvelles initiatives de nature à créer de la valeur pour leurs actionnaires et salariés respectifs.

Ce nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance est composé de 4 membres nommés par Renault (2 membres, dont le Président du Conseil de l'Alliance), par Nissan (1 membre) et par Mitsubishi Motors (1 membre).

M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, préside le Conseil opérationnel de l'Alliance, auquel siègent également de manière permanente le Directeur général de Nissan, M. Makoto Uchida, le Directeur général de Renault, Mme Clotilde Delbos, et le Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors, M. Osamu Masuko.

Les décisions du Conseil opérationnel de l'Alliance sont prises par l'ensemble des membres par consensus, conformément à la logique « gagnant-gagnant » de l'Alliance. Le Conseil opérationnel de l'Alliance se réunit mensuellement, et aussi souvent que l'intérêt de l'Alliance l'exige, à Paris ou à Yokohama.

Ce nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance supervise les opérations et la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors. En pratique, le Conseil remplace RNBV dans ses fonctions de gouvernance. Pour autant, RNBV continue à exister et intervient en support du Conseil de l'Alliance, notamment pour les décisions et propositions qui sont déléguées à RNBV aux termes du RAMA, des Management Agreements et des status de Renault s.a.s. et de RNBV.

Le nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance peut être assisté de comités opérationnels spécifiques qui formulent des recommandations sur les nouvelles pistes de création de valeur entre les trois constructeurs automobiles. Au cours de l'année 2019, le Conseil opérationnel de l'Alliance a travaillé sur des programmes visant à améliorer et à accélérer de manière significative l'efficacité opérationnelle de l'Alliance dans l'intérêt des trois entreprises, incluant des plans d'action visant à maximiser la contribution de l'Alliance afin de soutenir le plan stratégique et le résultat d'exploitation de chaque entreprise.

Le 20 octobre 2016, Nissan, qui est détenue à 43,4 % par Renault, a acquis une participation de 34 % dans le capital de Mitsubishi Motors, devenant ainsi son principal actionnaire.

L'acquisition de Mitsubishi Motors par Nissan a permis à l'Alliance ainsi élargie de conforter sa position industrielle, les trois constructeurs cumulant un volume de ventes de plus de 10,76 millions d'unités au cours de l'année 2018.

Le 12 mars 2019 est créé le Conseil opérationnel de l'Alliance, organe de supervision des opérations et de la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors, signe d'un nouveau départ de la première alliance automobile mondiale.

Le Conseil opérationnel de l'Alliance a nommé un Secrétaire général au mois de décembre 2019, M. Hadi Zablit, qui a pour rôle de coordonner et faciliter les grands projets de l'Alliance qui vont être lancés afin d'accélérer l'efficacité opérationnelle des entreprises respectives. Le Secrétaire général rend compte au Conseil opérationnel de l'Alliance.

Le 30 janvier 2020, le Conseil opérationnel de l'Alliance a défini un nouveau cadre pour renforcer davantage le modèle économique de l'Alliance et consolider sa structure de gouvernance. Les trois entreprises partenaires ont réaffirmé que l'Alliance est essentielle à la croissance stratégique et à l'amélioration de la compétitivité de chacune d'entre elles.

Ce nouveau cadre renforcera la capacité des entreprises membres de l'Alliance à tirer parti de leurs atouts et amplifier leurs stratégies. Le Conseil a également réaffirmé les programmes clés visant à soutenir les initiatives qui permettront à chaque membre d'accroître sa compétitivité et sa rentabilité dans le contexte de transition de l'industrie automobile vers de nouveaux services de mobilité.

Le Conseil opérationnel de l'Alliance a ainsi décidé que :

- pour les Régions, chacune des trois entreprises sera référente pour une région dédiée : Nissan pour la Chine, Renault pour l'Europe, Mitsubishi Motors pour l'Asie du Sud-Est ;
- l'ingénierie travaillera sur un modèle leader/follower, en étendant ce schéma aux plateformes, aux groupes motopropulseurs et aux technologies clés. Ainsi, une entreprise prendra la tête de l'Alliance pour le développement de chaque technologie clé, qui sera ensuite répartie entre les partenaires de l'Alliance ;
- les trois entreprises mettront en commun leurs crédits CAFE en Europe dès 2020 ;
- en ce qui concerne les véhicules utilitaires (VU), Renault développera et fabriquera, dans l'usine de Sandouville, le véhicule utilitaire léger de Mitsubishi basé sur la plateforme de Renault Trafic qui sera commercialisé en Océanie ; et
- les trois entreprises annonceront de façon concertée les mesures nécessaires pour redresser leur performance à horizon de leur plan stratégique respectif.

Ce nouveau dispositif permettra d'améliorer l'efficacité et l'efficience des projets de l'Alliance, afin d'optimiser l'utilisation des ressources et des investissements au sein des trois entreprises.

### 1.2.3.2 Renault Nissan b.v. (RNBV)

RNBV dispose depuis 2002 de pouvoirs de décisions et de recommandations qu'il exerce de manière consensuelle dans le respect des intérêts de chaque partenaire.

Ces pouvoirs de décisions et de recommandations sont exercés dans les domaines intéressant la stratégie et la planification à l'échelle de l'Alliance. Les décisions et recommandations de RNBV reflètent la position commune des partenaires de l'Alliance. Elles sont prises dans le souci du respect de l'intérêt social de Renault.

En outre, RNBV détient le contrôle d'Alliance Purchasing Organization (APO), créée en avril 2001 sous le nom de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), dont RNBV est seul associé depuis le 24 juin 2003.

RNBV n'intervient pas dans la gestion opérationnelle de Renault ou de Nissan, et n'a pas vocation à participer aux profits ou à supporter les risques associés. Les décisions opérationnelles sont prises et mises en œuvre par chaque entreprise en ce qui la concerne, y compris pour les activités dites convergées.

Cette société n'est pas consolidée du fait de son caractère non significatif, conformément aux principes comptables décrits dans la note 2-B des comptes consolidés présentés dans la section 4-2.

#### Pouvoirs de RNBV

Conformément aux dispositions du RAMA et de l'article 15 des statuts de Renault s.a.s., Renault et Nissan ont délégué certains pouvoirs à RNBV aux termes d'un *management agreement* conclu le 17 avril 2002 pour une première période de 10 ans (le *Management Agreement*).

En avril 2012, le *Management Agreement* a été renouvelé pour une nouvelle période de 10 ans, aux termes d'un contrat intitulé *Renewal Agreement of the Management Agreement* dont les stipulations sont identiques à celles du *Management Agreement* (le *Renewal Agreement of the Management Agreement*). Les actionnaires de Renault en ont été informés à l'occasion de l'Assemblée générale 2012 de Renault.

La délégation de pouvoirs conférée à RNBV arrivera à échéance le 16 avril 2022. Le renouvellement du *Management Agreement* fera l'objet d'une information des actionnaires de Renault.

La liste des pouvoirs délégués à RNBV est limitative et n'a pas varié depuis la création de l'Alliance.

RNBV dispose tout d'abord d'un pouvoir de décision, recouvrant :

- l'adoption des plans à 3, 5 et 10 ans (projets stratégiques de l'entreprise, comportant des données quantitatives) ;
- la validation des plans produits (étape des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres pièces) ;
- les principes de politique financière, notamment :
  - les taux d'actualisation utilisés pour les études de rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,
  - les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable,

- les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie,
- la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- la gestion des filiales communes, et la création, modification, direction et dissolution des groupes de travail conjoints (*Cross-Company Teams/CCT*) et groupes de travail fonctionnels (*Functional Task Teams/FTT*). Ces groupes opèrent dans tous les principaux secteurs et domaines d'activité et sont chargés d'explorer les possibilités de nouvelles synergies entre les deux sociétés. Les directeurs d'équipe rendent régulièrement compte au Directoire de l'Alliance des progrès réalisés dans leurs domaines d'activité respectifs ; et
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan et Renault.

RNBV dispose également du pouvoir de proposer, de manière exclusive, un ensemble de décisions à Renault et Nissan. Les deux constructeurs restent libres de suivre ou non ces propositions.

Ces propositions portent sur :

- la création et le champ d'action des filiales communes ;
- les systèmes financiers complémentaires de motivation du management ;
- les changements significatifs de périmètres impliquant un montant total de dépenses égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;
- les investissements stratégiques au-delà de 500 millions de dollars ; et
- les coopérations stratégiques entre Nissan ou Renault et des tiers.

#### Gouvernance de RNBV

Le fonctionnement du Directoire de RNBV, appelé *Management Board*, est décrit aux articles 14 et suivants des statuts de RNBV.

Une traduction en français des statuts de RNBV est disponible sur le site Internet de Renault.

La composition du Directoire de RNBV a toujours obéi à un principe d'équilibre dans la représentation de Renault et de Nissan. En pratique, les décisions et recommandations émanant de RNBV sont prises par consensus entre les deux actionnaires.

En application des statuts de RNBV et du RAMA, le Directoire était composé au 31 décembre 2019 de dix membres :

- cinq sont désignés par Renault, les « Membres R », parmi lesquels figure le Directeur général de Renault qui occupe les fonctions de *Chairman & CEO*, c'est-à-dire de Président du Directoire de RNBV ;
- cinq sont désignés par Nissan, les « Membres N », parmi lesquels figure le Chief Executive Officer (Directeur général) de Nissan, qui occupe les fonctions de *Vice-Chairman*, c'est-à-dire de Vice-Président du Directoire de RNBV.

Le Président et le Vice-Président du Directoire de RNBV disposent de quatre voix chacun, les autres membres du Directoire possédant une voix chacun. En cas de partage des voix, le Président a voix prépondérante.

Toutes les décisions du Directoire sont prises à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés.

En application des statuts de RNBV, le Directoire est investi du pouvoir de représenter RNBV à l'égard des tiers. De même, le Président et le Vice-Président du Directoire de RNBV disposent chacun du pouvoir de représentation de RNBV à l'égard des tiers.

Toutes les décisions intéressant l'Alliance sont prises dans l'intérêt commun de Renault et de Nissan. Lorsqu'un membre du Directoire se trouve dans une situation de conflit d'intérêts dans le processus de prise de décision, il s'abstient de prendre part à la décision.

Les décisions et recommandations émanant de RNBV sont préparées par des managers de Renault et Nissan. Elles reflètent la position commune des partenaires de l'Alliance en matière stratégique et de planification au sein de l'Alliance.

Les représentants de Renault au sein de RNBV, ainsi que les organes de direction et d'administration de Renault, veillent à ce que toutes les décisions émanant de RNBV soient prises dans le respect de l'intérêt social de Renault.

En outre, les décisions et recommandations de RNBV sont soumises aux organes de direction et d'administration de Renault, qui s'assurent de leur conformité à l'intérêt social de Renault. Ainsi,

aucune option stratégique concernant Renault, y compris relevant des pouvoirs délégués à RNBV, n'est prise sans que les dirigeants ou le Conseil d'administration de Renault, selon les cas, se soient prononcés.

Dans le cadre de cette revue, les membres du Conseil d'administration de Renault, notamment ses membres indépendants, disposent de l'ensemble des informations nécessaires sur les questions qui leur sont soumises.

La mise en œuvre des orientations définies par RNBV et l'ensemble des décisions opérationnelles qui en découlent restent de la compétence exclusive de Renault, représenté par son Conseil d'administration et par les dirigeants habilités à représenter l'entreprise.

En dehors des domaines relevant de la compétence de RNBV, Renault demeure entièrement libre dans la conduite de ses activités et l'ensemble des décisions relevant de la gestion opérationnelle, commerciale, financière et sociale de l'entreprise sont prises par ses organes de direction et d'administration agissant de manière autonome et indépendante.

## 1.2.4 Coopérations stratégiques

L'Alliance a démontré sa capacité à coopérer avec divers partenaires. Ces coopérations stratégiques permettent d'augmenter les économies d'échelle, d'accélérer la croissance dans de nouvelles régions, d'accéder à de nouvelles technologies, de partager des coûts et de cofinancer la recherche et le développement de véhicules et de motorisations de nouvelle génération. Les partenaires existants et potentiels de l'Alliance apprécient tout particulièrement sa capacité à approfondir ses collaborations sur plusieurs cycles économiques.

La collaboration stratégique la plus importante de l'Alliance est de loin celle mise en place avec le constructeur haut de gamme Daimler. Ce partenariat a débuté en avril 2010. Cette coopération stratégique est renforcée par des participations croisées : Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan tandis que Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

Cette coopération est gérée par un Comité de Coopération co-présidé par M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil opérationnel de l'Alliance et M. Ola Kaellenius, Président du Directoire de Daimler AG et CEO de Mercedes-Benz AG, et composé des hauts dirigeants de Renault, de Nissan, de Mitsubishi Motors et de Daimler. Ce comité, qui se réunit presque chaque mois, veille à la mise en œuvre des projets convenus et formule des propositions pour de nouveaux projets. Aucun domaine de collaboration n'est exclu. Lorsque les équipes identifient des projets qui pourraient bénéficier à tous les partenaires, elles lancent des études de faisabilité. Si les dirigeants et les membres des Conseils d'administration de toutes les entreprises donnent leur accord, le projet est validé.

La coopération entre l'Alliance et Daimler s'est intensifiée depuis 2010. En 2018, Mitsubishi Motors a été pleinement intégré dans la coopération avec Daimler.

Elle comprend désormais de nombreux projets développés sur trois continents. À ce jour, les projets clés auxquels Renault participe sont les suivants :

- outre les versions thermiques de TWINGO et Smart, une version électrique des Smart 2 et 4 places a été lancée en 2017, une version électrique de TWINGO est en cours de développement. Les moteurs électriques sont construits dans l'usine Renault de Cléon. La batterie de la Smart électrique est produite par une filiale de Daimler, « Deutsche ACCUmotive », à Kamenz en Allemagne, celle de la TWINGO sera produite à Novo-Mesto (Slovénie) ;
- Renault a développé pour Daimler un petit véhicule utilitaire basé sur KANGOO. Ce véhicule est fabriqué dans l'usine Renault de Maubeuge depuis 2012. Les successeurs de KANGOO et de CITAN sont actuellement en cours de développement ;
- l'Alliance et Daimler AG ont développé conjointement une nouvelle famille de petits moteurs à essence turbo-compressés à injection directe (1 l et 1.3 l). Ces moteurs, plus compacts, sont équipés d'une technologie de pointe permettant d'augmenter les économies de carburant et de réduire les émissions de façon importante. Ils ont été intégrés dans des véhicules Daimler, Renault et Nissan en fin d'année 2017 ;
- le pick-up Mercedes-Benz d'une tonne, qui partage son architecture avec le Nissan NP300 NAVARA, et le Renault ALASKAN, est construit par Nissan dans son usine de Barcelone ;
- les Q30 et QX30, véhicules compacts haut de gamme commercialisés sous la marque Infiniti et basés sur une architecture Daimler, sont fabriqués dans l'usine Nissan de Sunderland, Royaume-Uni. La production de Q30 a démarré en novembre 2015 et celle du QX30, début 2016. Nissan a décidé d'arrêter cette fabrication en juin 2019 ;
- début 2018, la production de véhicules du segment premium compact QX50 d'Infiniti et Classe A de Mercedes-Benz a démarré dans l'usine commune d'Aguascalientes (COMPAS) en joint-venture entre Daimler et Nissan.
- en 2019, le Groupe Renault et Nissan ont signé avec Waymo un accord exclusif portant sur les services de mobilité autonome pour les personnes et les biens, en France et au Japon.

## 1.2.5 Indicateurs financiers de l'Alliance

### 1.2.5.1 Synergies

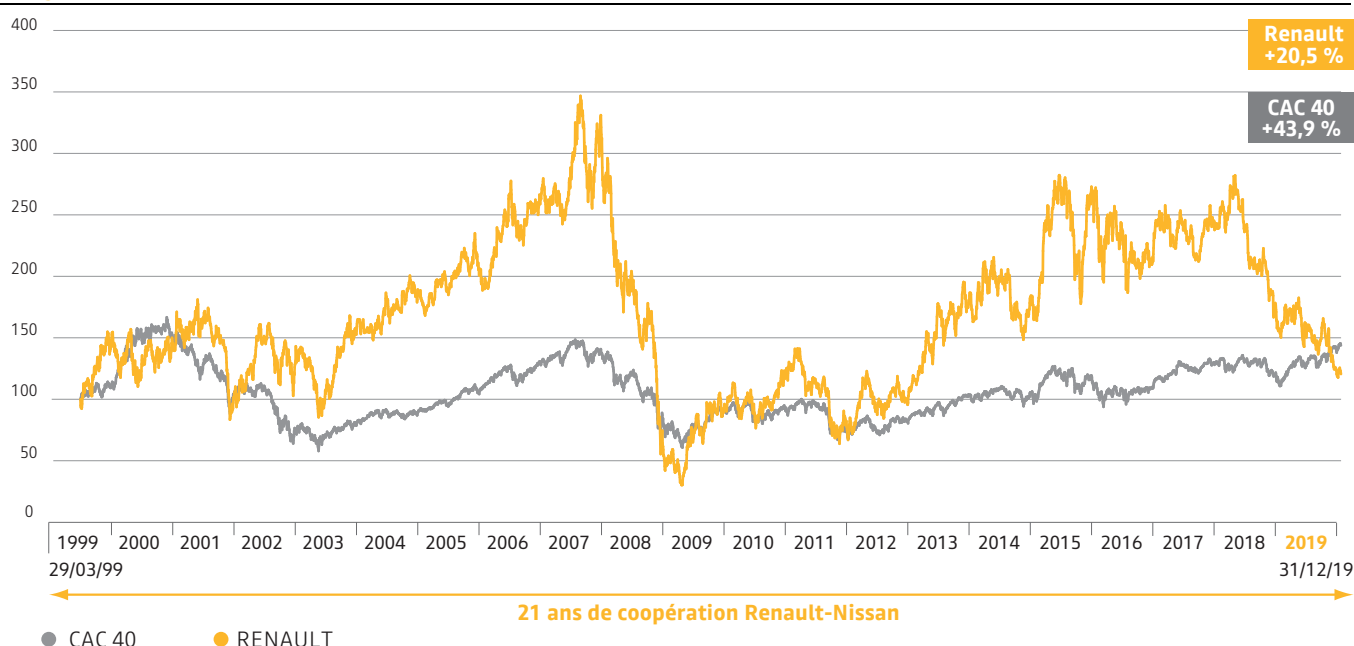
Les profondes modifications de la gouvernance de Renault, de Nissan et de l'Alliance au cours de l'année 2019 et la révision des objectifs des plans moyen terme prévue pour 2020 n'ont pas été sans conséquences sur le calcul des synergies de l'Alliance.

Les membres de l'Alliance travaillent actuellement sur une nouvelle méthodologie de calcul qui permettra une meilleure compréhension de l'impact de ces synergies sur la performance économique de chacun de ses membres et notamment Renault.

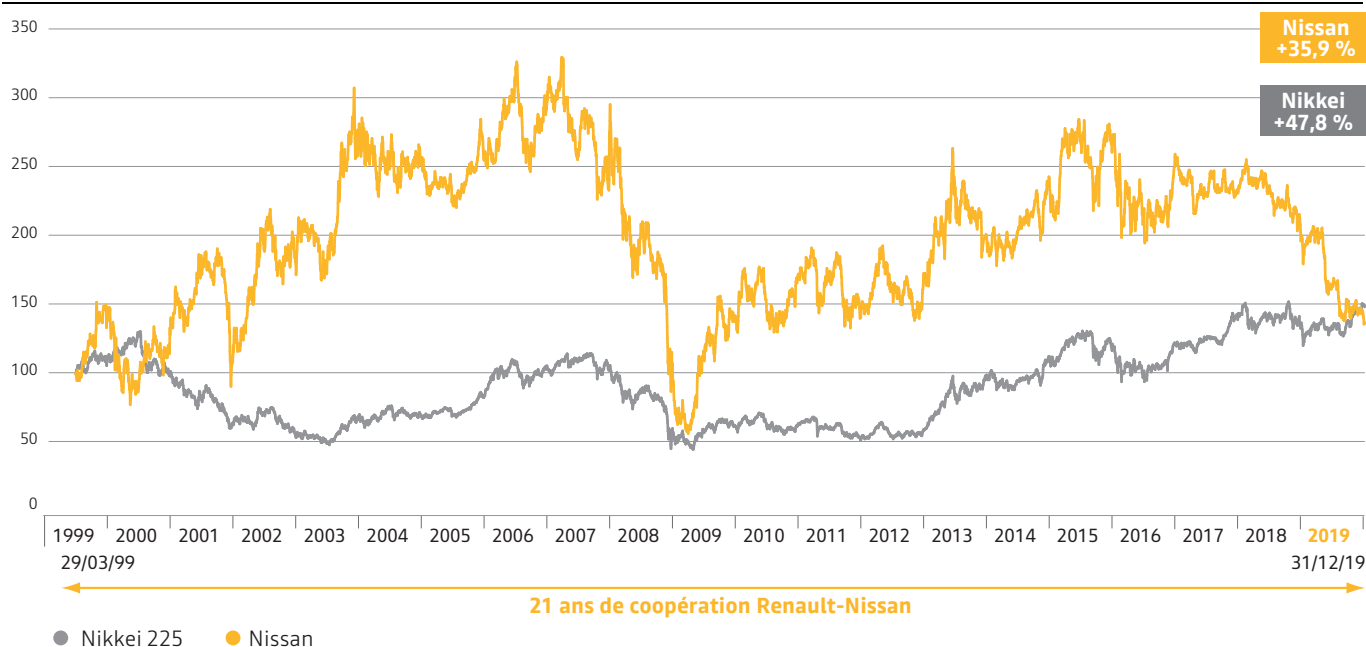
Dans ce contexte, la pertinence du montant des synergies, calculé selon l'ancienne méthodologie, ne semble pas suffisante pour qu'il soit publié, notamment dans ce document.

### 1.2.5.2 Évolution des titres Renault et Nissan depuis la création de l'Alliance en 1999

#### RENAULT



#### NISSAN





**CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2019**

<i>(en millions d'euros)</i>	29 mars 1999	Rang		31 décembre 2019
Toyota	96 736	1	Toyota	206 334
Daimler	81 541	2	VW	87 628
Ford	59 848	3	Daimler	52 818
GM	52 518	4	BMW	47 160
Honda	39 961	5	GM	46 586
VW	22 159	6	Honda	46 017
BMW	16 277	7	Ford	32 262
Fiat	13 522	8	Hyundai	23 411
Nissan	9 049	9	Nissan	22 008
Renault	8 393	10	Fiat	20 446
PSA	6 615	11	PSA	19 273
Hyundai	678	12	Renault	12 474

**1.2.5.4 Valeur des opérations communes**

Le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2019 à hauteur de 1 896 millions d'euros (2 184 millions d'euros en 2018) dont environ 1 046 millions d'euros de véhicules (1 068 millions d'euros en 2018), 655 millions d'euros d'organes (884 millions d'euros en 2018) et 195 millions d'euros de prestations diverses (223 millions d'euros en 2018) (Cf. note 12 J des comptes consolidés de Renault).

### 1.2.5.5 Sites de production mondiaux de l'Alliance

#### USINES GROUPE RENAULT

- Véhicules particuliers (VP)
- Véhicules utilitaires (VU)
- Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
- Fonderie

#### USINES PARTENAIRES

- Véhicules particuliers (VP)
- Véhicules utilitaires (VU)
- Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
- Fonderie

#### SITES DE LOGISTIQUE

- Plateforme logistique

#### SITES DE L'ALLIANCE

- Usine de l'Alliance Renault-Nissan

- FRANCE
- EUROPE
- EURASIE
- AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE ET PACIFIQUE
- CHINE
- AMÉRIQUES

#### SITES FRANCE

- Batilly (Sovab)
- Caudan (Fonderie de Bretagne)
- Choisy-le-Roi
- Cléon
- Dieppe (Alpine)
- Douai
- Flins
- Le Mans
- Maubeuge (MCA)
- Ruitz (STA)
- Saint-André-de-l'Eure (Sofrastock International)
- Sandouville
- Villeurbanne

#### SITES EUROPE

- Barcelone
- Cacia
- Novo Mesto
- Palencia
- Séville
- Valladolid

#### SITES EURASIE

- Bursa (Oyak-Renault)
- Izhevsk (AVTOVAZ)
- Mioveni (Dacia)
- Moscou
- Togliatti (AVTOVAZ)

#### SITES AFRIQUE, MOYEN-ORIENT INDE ET PACIFIQUE

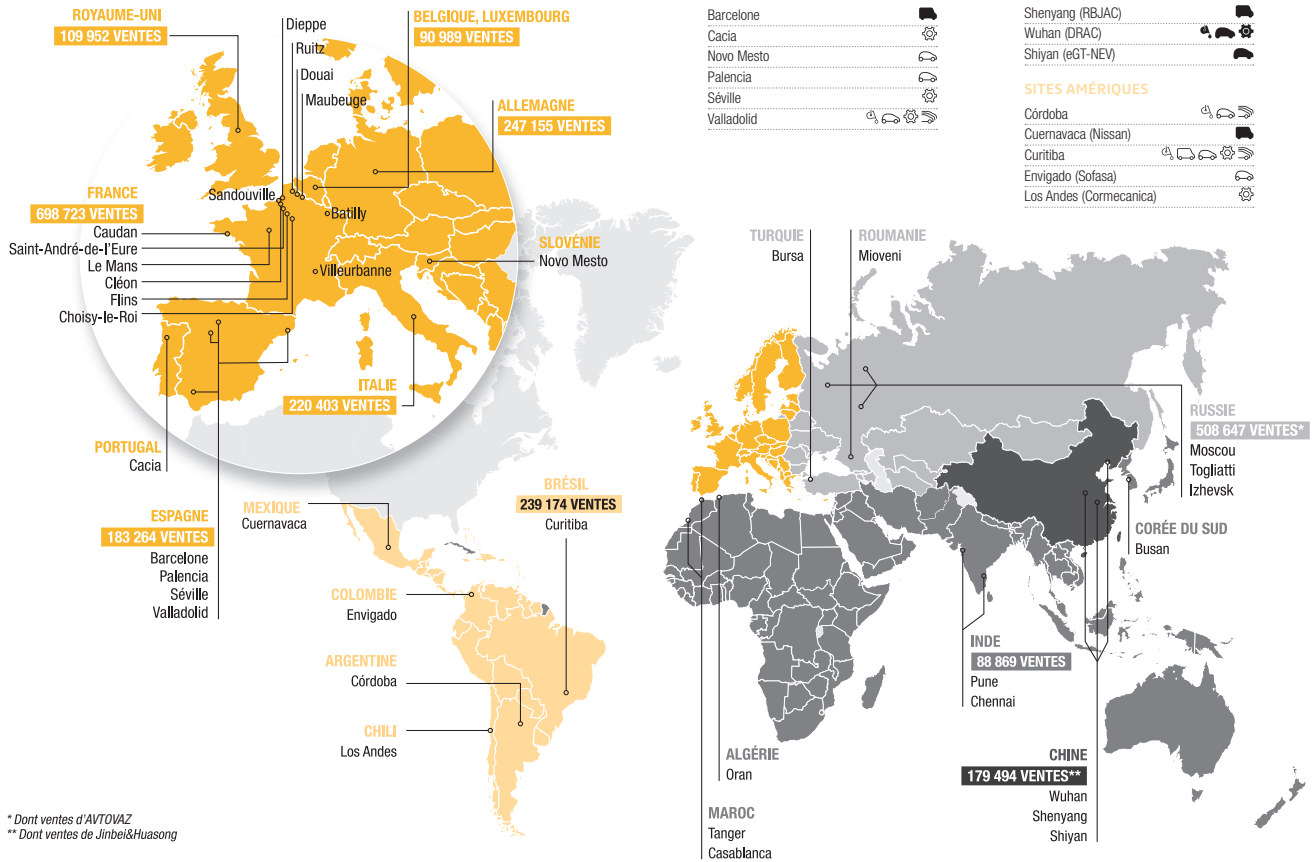
- Casablanca (Somaca)
- Chennai (Renault-Nissan)
- Oran
- Pune
- Tanger (Renault-Nissan)
- Busan (RSM)

#### SITES CHINE

- Shenyang (RBJAC)
- Wuhan (DRAC)
- Shiyan (eGT-NEV)

#### SITES AMÉRIQUES

- Córdoba
- Cuernavaca (Nissan)
- Curitiba
- Envidado (Sofasa)
- Los Andes (Cormecanica)



\* Dont ventes d'AVTOVAZ  
 \*\* Dont ventes de Jinbei/Huasong

## 1.2.6 Résultats Nissan 2019

01

Les états financiers de Nissan sont préparés conformément au référentiel comptable japonais, qui est différent de celui utilisé par Renault. Les états financiers englobent des résultats opérationnels intermédiaires et certains indicateurs propres à Nissan. Pour mesurer la contribution aux résultats de Renault, les états financiers de Nissan sont retraités, comme indiqué au chapitre 4, note 12 des états financiers consolidés. L'exercice de Nissan commence le 1<sup>er</sup> avril de l'année et prend fin le 31 mars de l'année suivante.

### 1.2.6.1 Exercice 2019 de Nissan après neuf mois

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2019, le résultat net de Nissan a baissé de 87,6 % à 39,3 milliards de yens. La marge opérationnelle a atteint 54,3 milliards de yens pour la période, représentant une marge de 0,7 % sur le chiffre d'affaires net de 7,51 trillions de yens. Nissan a vendu 3,7 millions véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2019, une baisse de 8,1 % par rapport à l'année dernière.

### 1.2.6.2 Contribution de Nissan au résultat net consolidé 2019 de Renault

La contribution de Nissan au bénéfice de Renault en 2019 a été de 242 millions d'euros, contre 1 509 millions d'euros en 2018, enregistrés dans les états financiers comme part du résultat net des sociétés mises en équivalence (cf. chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés).

## 1.3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019

### PRINCIPAUX CHIFFRES

	2019	2018	Variation
Ventes mondiales Groupe <sup>(1)</sup> (en millions de véhicules)	3,75	3,88	-3,4 %
Chiffre d'affaires Groupe (en millions d'euros)	55 537	57 419	-1 882
Marge opérationnelle Groupe (en millions d'euros)	2 662	3 612	-950
(en % CA)	4,8 %	6,3 %	-1,5 pt
Résultat d'exploitation (en millions d'euros)	2 105	2 987	-882
Contribution des entreprises associées (en millions d'euros)	-190	1 540	-1 730
dont Nissan (en millions d'euros)	242	1 509	-1 267
Résultat net (en millions d'euros)	19	3 451	-3 432
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	-141	3 302	-3 443
Résultat net par action (en euros)	-0,52	12,24	-12,76
Free cash flow opérationnel de l'Automobile <sup>(2)</sup> (en millions d'euros)	153	607	-454
Position nette de liquidité de l'Automobile <sup>(3)</sup> (en millions d'euros)	1 734	3 702	-1 968
Actifs productifs moyens du Financement des ventes (en milliards d'euros)	47,4	44,4	+6,8 %

(1) Les ventes mondiales du Groupe incluent celles de Jinbei & Huasong.

(2) Free cash flow opérationnel de l'Automobile : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

(3) Les données 2019 tiennent compte de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les données 2018 n'ont pas été retraitées

### Synthèse générale

En 2019, les volumes de ventes du **Groupe Renault** s'élevèrent à 3 753 723 véhicules, en baisse de -3,4 %. Le Groupe Renault maintient une part de marché de 4,25 % dans un marché en baisse de -4,8 %.

Les ventes de **véhicules électriques** du Groupe dans le monde augmentent de +23,5 % avec 62 447 véhicules.

Sur le segment des **véhicules utilitaires**, les volumes du Groupe progressent de +0,7 % pour atteindre un nouveau record de ventes.

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 55 537 millions d'euros (-3,3 %), dont 3 130 millions d'euros pour AVTOVAZ (+3,0 %). Hors impact des devises, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été en baisse de -2,7 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 49 002 millions d'euros en baisse de -4,2 %.

Cette baisse s'explique par un effet volume négatif de -1,4 point notamment lié au recul des ventes en Argentine, Turquie et Algérie.

Les ventes aux partenaires sont en repli de -3,4 points. Cette variation résulte de la baisse de la production de véhicules pour Nissan et Daimler, du déclin de la demande de moteurs diesel en Europe, de la forte baisse de notre activité CKD <sup>(1)</sup> en Chine et de son arrêt en Iran.

L'effet de change, négatif de -0,7 point, est lié à la forte dévaluation du Peso argentin et de la Livre turque.

L'effet prix, positif de +1,7 point, provient des efforts pour compenser ces dévaluations et de hausses de prix en Europe notamment liées aux coûts réglementaires. Depuis le 4<sup>e</sup> trimestre, cet effet a bénéficié d'une politique de prix plus ambitieuse, notamment en Europe avec Nouvelle CLIO.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 2 662 millions d'euros et représente 4,8 % du chiffre d'affaires contre 6,3 % en 2018.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en baisse de -920 millions d'euros à 1 284 millions d'euros et atteint 2,6 % du chiffre d'affaires contre 4,3 % en 2018.

Les éléments suivants expliquent cette variation :

- la baisse de l'activité (volume et ventes à partenaires) a un impact négatif de -582 millions d'euros ;
- l'effet mix/prix/enrichissement est négatif de -587 millions d'euros essentiellement en raison de l'enrichissement (réglementaire et des nouveaux produits) ainsi que de la baisse des ventes diesel en Europe ;
- l'effet Monozukuri est positif de +547 millions d'euros : il bénéficie de la performance des achats et de la hausse du taux de capitalisation de la R&D mais est pénalisé par l'augmentation de la charge d'amortissement ;
- les matières premières pèsent pour -324 millions d'euros, essentiellement en raison de prix plus élevés des métaux précieux et de l'acier ;
- l'amélioration de +121 millions d'euros des frais généraux provient des efforts de l'entreprise pour limiter ses coûts et d'éléments positifs non récurrents ;
- les devises ont un impact de +24 millions d'euros, du fait de l'effet positif de la dépréciation de la Livre turque sur les coûts de production qui permet de compenser l'impact négatif du Peso argentin.

La **contribution d'AVTOVAZ à la marge opérationnelle** s'élève à 155 millions d'euros contre 204 millions d'euros en 2018, après prise en compte d'une baisse d'éléments positifs non récurrents pour environ 70 millions d'euros.

(1) CKD : Complete Knock-Down – Collection de pièces pour assemblage.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 223 millions d'euros contre 1 204 millions d'euros en 2018. Cette hausse de +1,6 % provient de la progression de l'actif productif moyen reflétant la forte dynamique commerciale de RCI Banque en dépit d'un effet devises négatif de -26 millions d'euros et d'une hausse des pertes des activités de services de mobilité pour également -26 millions d'euros.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -557 millions d'euros (contre -625 millions d'euros en 2018), et proviennent pour près de -240 millions d'euros de charges de restructuration, notamment liées au plan de départs anticipés en France, et pour environ -300 millions d'euros, de dépréciation d'actifs, notamment en Chine et en Argentine.

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 2 105 millions d'euros contre 2 987 millions d'euros en 2018.

Le **résultat financier** s'élève à -442 millions d'euros, contre -353 millions d'euros en 2018, malgré un coût d'endettement stable. La dégradation provient des autres produits et charges financiers et notamment de moindres dividendes reçus de nos participations non consolidées et de charges diverses.

La contribution des **entreprises associées** s'élève à -190 millions d'euros, contre +1 540 millions d'euros en 2018. Nissan contribue positivement à hauteur de +242 millions d'euros tandis que la contribution des autres entreprises associées (-432 millions d'euros) a été fortement pénalisée par la contre-performance de nos joint-ventures chinoises ayant aussi entraîné des dépréciations de valeur.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de -1 454 millions d'euros dont -753 millions d'euros au titre de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur les déficits fiscaux en France.

Le **résultat net** s'établit à 19 millions d'euros et le **résultat net, part du Groupe**, à -141 millions d'euros (-0,52 euros par action contre 12,24 euros par action en 2018).

Le **free cash flow opérationnel de l'Automobile, y compris AVTOVAZ** pour 28 millions d'euros, est positif à hauteur de 153 millions d'euros. Il résulte d'une forte hausse des investissements, d'une hausse du dividende de RCI pour 350 millions d'euros et d'un impact positif de la variation du besoin en fonds de roulement hors AVTOVAZ pour 1 027 millions d'euros hors ventes avec engagement de reprise.

L'activité Automobile dispose, au 31 décembre 2019, d'une position de **liquidité** de +15,8 milliards d'euros et d'une position de **trésorerie nette** de +1,7 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2019, les **stocks** totaux (y compris le réseau indépendant) représentent 68 jours de vente contre 70 jours à fin décembre 2018.

Un **dividende** de 1,10 euro par action, comparé à 3,55 euros versés en 2018, sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Ce dividende serait détaché le 30 avril 2020 et mis en paiement le 5 mai 2020.

## Perspectives 2020

Dans le contexte de la pandémie de coronavirus (Covid-19) et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à la date de publication du document d'enregistrement universel, le Groupe Renault a arrêté l'activité de certains de ses établissements commerciaux et usines. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie, la continuité des activités commerciales et de production du Groupe dans le monde dépendra de la situation sanitaire et des décisions gouvernementales de chaque pays. En raison de ces incertitudes, l'impact de cette situation sur les résultats du Groupe est, à ce jour, impossible à évaluer. Le Groupe Renault en précisera l'ampleur dès qu'il sera en mesure de le faire. Le Groupe prévoit de redémarrer l'activité commerciale et de production dans les pays concernés, dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre toutes les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.

## 1.3.1 Performances commerciales

### Synthèse

- Le **Groupe Renault** consolide ses positions sur ses principaux marchés et maintient sa part de marché mondiale.
- Le Groupe Renault maintient une part de marché de 4,25 % dans un marché en baisse de 4,8 %. Les volumes de ventes s'élèvent à 3 753 723 véhicules, en baisse de 3,4 %.
- Sur le dernier trimestre, le Groupe a enregistré une hausse des ventes grâce au succès de Nouvelle CLIO en Europe, ARKANA en Russie et TRIBER en Inde.
- Le Groupe consolide ses positions sur ses marchés piliers : **l'Europe** progresse de 1,3 %, en **Russie** il confirme un leadership solide avec 29 % de part de marché, au **Brésil**, Renault devient la 4<sup>e</sup> marque en gagnant deux positions et en **Inde**, Renault est la seule marque à progresser sur les véhicules particuliers.

- 2020 marquera pour le Groupe une nouvelle étape de son **offensive électrique** avec le lancement de TWINGO Z.E et le déploiement de sa nouvelle offre hybride et hybride rechargeable baptisée E-TECH.
- L'attractivité des nouveaux produits auprès des clients permettra au Groupe de poursuivre l'amélioration de son positionnement prix engagée en 2019.
- Dans un marché automobile mondial en recul, RCI Bank and Services a réalisé une bonne performance commerciale avec 1 798 432 dossiers financés à fin 2019.

Depuis mai 2019, l'organisation des Régions a changé : la Région Afrique Moyen-Orient Inde devient la Région Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique, incluant l'ancienne Région Asie-Pacifique sans la Chine qui devient désormais une Région séparée. Toutes les autres Régions demeurent inchangées. Les données de 2018 sont ajustées avec la nouvelle structure des Régions.

### Les quinze premiers marchés du Groupe Renault

Ventes	Volumes 2019 <sup>(1)</sup> (en unités)	Part de marché VP+VU 2019 (en %)	Évolution part de marché vs 2018 (en points)
1 France	698 723	25,9	-0,3
2 Russie <sup>(2)</sup>	508 647	29,0	+1,4
3 Allemagne	247 155	6,3	0,0
4 Brésil	239 174	9,0	+0,3
5 Italie	220 403	10,5	+0,5
6 Espagne	183 264	12,4	+0,1
7 Chine <sup>(3)</sup>	179 494	0,7	-0,1
8 Royaume-Uni	109 952	4,1	+0,3
9 Belgique+Luxembourg	90 989	13,1	+0,2
10 Inde	88 869	2,5	+0,4
11 Corée du Sud	86 859	5,0	-0,1
12 Turquie	85 055	17,8	-0,9
13 Roumanie	72 165	37,6	-1,1
14 Maroc	70 281	42,4	-0,2
15 Pologne	69 090	11,1	+0,5

(1) Chiffres provisoires (hors Twizy).

(2) Dont ventes de AVTOVAZ.

(3) Avec Jinbei & Huasong.

## 1.3.1.1 L'Automobile

## 1.3.1.1.1 Ventes mondiales du Groupe par Région, par marque et par type de véhicules

01

Véhicules particuliers et utilitaires (unités) <sup>(1)</sup>	2019 <sup>(2)</sup>	2018	Variation (en %)
<b>GROUPE</b>	<b>3 753 723</b>	<b>3 884 273</b>	<b>-3,4</b>
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>1 945 821</b>	<b>1 920 751</b>	<b>+1,3</b>
Renault	1 370 571	1 401 574	-2,2
Dacia	564 854	511 445	+10,4
Alpine	4 431	1 946	+++
Lada	5 965	5 786	+3,1
<b>RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE &amp; PACIFIQUE</b>	<b>453 223</b>	<b>561 860</b>	<b>-19,3</b>
Renault	280 569	374 441	-25,1
Dacia	89 243	98 338	-9,2
Renault Samsung Motors	79 081	84 954	-6,9
Alpine	403	148	+++
Lada	3 034	3 087	-1,7
Jinbei & Huasong <sup>(3)</sup>	893	892	+0,1
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>750 571</b>	<b>747 729</b>	<b>+0,4</b>
Renault	263 110	267 538	-1,7
Dacia	82 473	90 838	-9,2
Lada	403 634	389 153	+3,7
Jinbei & Huasong <sup>(3)</sup>	0	200	-100,0
AVTOVAZ	1 354	0	+++
<b>RÉGION AMÉRIQUES</b>	<b>424 537</b>	<b>437 081</b>	<b>-2,9</b>
Renault	420 897	436 162	-3,5
Alpine	1	0	+++
Lada	256	366	-30,1
Jinbei & Huasong <sup>(3)</sup>	3 383	553	+++
<b>RÉGION CHINE</b>	<b>179 571</b>	<b>216 852</b>	<b>-17,2</b>
Renault	21 946	52 887	-58,5
Jinbei & Huasong <sup>(3)</sup>	157 625	163 965	-3,9
<b>PAR MARQUE</b>			
Renault	2 357 093	2 532 602	-6,9
Dacia	736 570	700 621	+5,1
Renault Samsung Motors	79 081	84 954	-6,9
Alpine	4 835	2 094	+++
Lada	412 889	398 392	+3,6
Jinbei & Huasong <sup>(3)</sup>	161 901	165 610	-2,2
AVTOVAZ	1 354	0	+++
<b>PAR TYPE DE VÉHICULES</b>			
Véhicules particuliers	3 129 434	3 264 256	-4,1
Véhicules utilitaires	624 289	620 017	+0,7

(1) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie et au Mexique où le modèle est immatriculé en VP.

(2) Chiffres provisoires.

(3) Jinbei & Huasong regroupe les marques Jinbei JV, Jinbei not JV (Shineray et Huarui) et Huasong.

En 2019, le Groupe Renault a vendu 3 753 723 véhicules dans le monde, en baisse de 3,4 % (-130 550 véhicules dont -183 000 sur les marchés iranien, argentin et turc) dans un marché qui décroît de 4,8 %.

La part de marché du Groupe ressort désormais à 4,25 %.

Avec 2 357 093 véhicules vendus en 2019 (-6,9 % par rapport à l'année dernière), la marque Renault réalise 63 % des volumes du Groupe. Les marques Dacia et Lada progressent respectivement de +5,1 % et +3,6 %.

La marque **Dacia** enregistre un nouveau record de ventes pour la 7<sup>e</sup> année consécutive en Europe avec 564 854 véhicules vendus (+10,4 %).

Les ventes de la marque Alpine ont plus que doublé cette année.

Les ventes de Jinbei & Huasong sont en baisse de -2,2 % et celles de Renault Samsung Motors de -6,9 %.

Les ventes de **véhicules électriques** du Groupe dans le monde augmentent de 23,5 % avec 62 447 véhicules. Nouvelle ZOE, lancée fin

2019, sera le porte-drapeau de la gamme électrique en 2020. Sur le segment des véhicules utilitaires électriques, KANGOO Z.E reste le leader incontesté affichant une croissance de 19,2 % à 10 349 véhicules. En Chine, le Groupe a lancé Renault City K-ZE en novembre et a enregistré 2 658 ventes en 2 mois.

Sur le segment des **véhicules utilitaires**, les volumes du Groupe progressent de 0,7 % pour atteindre un nouveau record de ventes. Ce record est atteint grâce à la performance de la marque Renault en Europe qui progresse de 3,6 % sur un marché qui progresse de 2,8 %.

Renault Pro+ conserve de nouveau ses deux leaderships européens en volumes de ventes de fourgonnettes et fourgons ainsi que ventes de véhicules utilitaires électriques.

## Europe

**En Europe**, les ventes progressent de 1,3 % dans un marché en hausse de 1,2 %.

CLIO est leader du segment B, et 45 % des ventes de Nouvelle CLIO sont en version haut de gamme. CLIO IV est maintenue dans la gamme pour permettre une offre client plus large. CAPTUR demeure le premier SUV de sa catégorie. ZOE a vu ses volumes croître de 19,1 % (47 027 véhicules).

La marque Dacia a vendu 564 854 véhicules (+10,4 %). Cette hausse est liée aux performances de DUSTER et SANDERO.

## Hors d'Europe

**En Russie**, le Groupe Renault est leader avec une part de marché de 29 % en hausse de 1,4 point. Les ventes augmentent de 2,3 % sur un marché en baisse de 2,6 %.

Lada progresse de 0,6 % à 362 356 véhicules vendus, et confirme sa position de leader avec une part de marché de 20,7 %. Lada Granta et Lada Vesta confirment leur position de véhicules les plus vendus en Russie.

La marque Renault progresse aussi de 5,8 % avec 144 989 véhicules vendus, grâce au lancement réussi d'Arkana sur le second semestre.

**Au Brésil**, les volumes de ventes augmentent de 11,3 % avec 239 174 véhicules et la part de marché atteint un niveau record de 9 % (+0,3 point) grâce aux bons résultats de KWID. Le marché reste dynamique et a progressé de 7,4 %.

**En Inde**, la stratégie du Groupe commence à porter ses fruits. Renault est la seule marque en progression en 2019 sur le marché des véhicules particuliers. Les ventes progressent de 7,9 % sur un marché en baisse de 11,3 %. Cette hausse est principalement due au lancement réussi de TRIBER et au succès de Nouvelle KWID. La part de marché atteint 2,5 % en hausse de 0,45 point par rapport à 2018.

TRIBER, le véhicule compact à la flexibilité inégalée permettant de transporter jusqu'à 7 personnes, lancé en août, a d'ores et déjà enregistré 24 142 ventes, avec plus de la moitié en version haut de gamme. TRIBER se positionne sur un segment qui devrait représenter près de 50 % du marché indien d'ici 2022.

En dehors des pays piliers, le Groupe est leader en Afrique, Turquie, Colombie et Roumanie.

### 1.3.1.1.2 Statistiques commerciales et de production

#### 1.3.1.1.2.1 Ventes mondiales du Groupe

Les ventes mondiales consolidées par marques et par zones géographiques ainsi que par modèles sont mises à disposition dans les informations réglementées de la section Finance du site Internet du Groupe Renault.

<https://group.renault.com/finance/information-reglementee/ventes-mensuelles>

#### 1.3.1.1.2.2 Production mondiale du Groupe

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	2019 <sup>(1)</sup>	2018	Variation (en %)
<b>Production mondiale du Groupe <sup>(2)</sup></b>	<b>3 662 802</b>	<b>3 846 603</b>	<b>-4,8</b>
<i>Dont production pour les partenaires :</i>			
Nissan	196 682	253 949	-22,6
Daimler	49 969	71 998	-30,6
GM	26 796	24 098	+11,2
Fiat	23 031	25 035	-8,0
Renault Trucks	15 580	15 802	-1,4
<b>Production de partenaires pour Renault</b>			
	<b>2019 <sup>(1)</sup></b>	<b>2018</b>	<b>Variation (en %)</b>
Nissan – Chennai	100 546	90 262	+11,4
Autres Nissan	962	1 972	-51,2
JV Chine – DRAC, RBJAC, e-GT-NEV	54 101	90 226 <sup>(3)</sup>	-40,0
Pars Khodro, Iran Khodro – Iran	-	91 000	-

(1) Chiffres provisoires.

(2) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage.

(3) Les volumes de production ont été ajustés pour un montant de +42 468 unités au titre d'une correction d'erreur sur RBJAC.



## 1.3.1.1.2.3 Organisation géographique du Groupe Renault par région – Composition des Régions

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Europe	Afrique	Moyen-Orient	Inde	Pacifique	Eurasie	Amériques	Chine
Albanie	Abu Dhabi			La Réunion	Arménie	Antilles néerlandaises	Chine
Allemagne	Afrique du Sud + Namibie			Laos	Azerbaïdjan	Argentine	Hong Kong
Autriche	Algérie			Liban	Biélorussie	Bermudes	
Belgique-Lux.	Angola			Liberia	Bulgarie	Bolivie	
Bosnie	Arabie saoudite			Madagascar	Géorgie	Bésil	
Chypre	Australie			Malaisie	Kazakhstan	Chili	
Croatie	Bahrein			Malawi	Kirghizistan	Colombie	
Danemark	Bangladesh			Mali	Moldavie	Costa Rica	
Espagne	Bénin			Maroc	Mongolie	Curaçao	
Finlande	Brunei			Martinique	Ouzbékistan	Dominique	
France métropolitaine	Burkina Faso			Mauritanie	Roumanie	Équateur	
Grèce	Cambodge			Mayotte	Russie	Guatemala	
Hongrie	Cameroun			Mozambique	Tadjikistan	Mexique	
Irlande	Cap Vert			Népal	Turquie	Panama	
Islande	Corée du Sud			Nouvelle-Calédonie	Ukraine	Paraguay	
Italie	Côte d'Ivoire			Nouvelle-Zélande		Pérou	
Macédoine	Cuba			Oman		Rép. dominicaine	
Malte	Djibouti			Ouganda		Trinidad & Tobago	
Monténégro	Dubaï			Palestine		Uruguay	
Norvège	Égypte			Philippines			
Pays baltes	Éthiopie			Qatar			
Pays-Bas	Gabon			Rép. démocratique Congo			
Pologne	Ghana			Saint-Pierre & Miquelon			
Portugal	Guadeloupe			Sénégal			
Rép. tchèque	Guinée			Seychelles			
Royaume-Uni	Guyane française			Singapour			
Serbie	Île Maurice			Soudan			
Slovaquie	Inde			Tahiti			
Slovénie	Indonésie			Tanzanie			
Suède	Irak			Thaïlande			
Suisse	Israël			Togo			
	Japon			Tunisie			
	Jordanie			Viet Nam			
	Kenya			Zambie			
	Koweït			Zimbabwe			

## 1.3.1.2 Le financement des ventes

## 1.3.1.2.1 Nouveaux financements et services

RCI Bank and Services réalise en 2019 une nouvelle progression de sa performance commerciale et poursuit le déploiement de ses ambitions. RCI Bank and Services s'inscrit ainsi comme un véritable partenaire stratégique des marques de l'Alliance.

Dans un marché automobile mondial en recul, RCI Bank and Services a réalisé une bonne performance commerciale avec 1 798 432 dossiers financés à fin 2019, générant 21,4 milliards d'euros de nouveaux financements, soit +2,3 % par rapport à l'an dernier.

Le taux d'intervention Financements du Groupe s'établit ainsi à 42,2 %, soit une progression de 1,5 point par rapport à l'an passé. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence), ce taux s'élève à 44,2 %, contre 42,9 % en 2018.

L'activité Financements véhicule d'occasion continue son développement avec 368 409 dossiers financés, soit une hausse de 3,7 % par rapport à 2018.

Dans ce contexte, les actifs productifs moyens s'établissent désormais à 47,4 milliards d'euros, en croissance de 6,8 % par rapport à l'an dernier. Sur ce montant, 37,2 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 9,4 %.

**PERFORMANCE FINANCEMENT DE RCI BANQUE**

	2019	2018	Variation (en %)
Nouveaux dossiers Financements (en milliers)	1 798	1 799	-0,0
dont dossiers VO (en milliers)	368	355	+3,7
Nouveaux financements (en milliards d'euros)	21,4	20,9	+2,3
Actifs productifs moyens (en milliards d'euros)	47,4	44,4	+6,8

**TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE**

	2019 (en %)	2018 (en %)	Variation (en points)
Renault	42,7	42,0	+0,7
Dacia	44,7	43,4	+1,3
Renault Samsung Motors	59,2	56,1	+3,0
Nissan	36,5	34,2	+2,4
Infiniti	29,9	22,9	+7,0
Datsun	23,9	22,9	+1,0
<b>RCI Banque</b>	<b>42,2</b>	<b>40,7</b>	<b>+1,5</b>

**TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION**

	2019 (en %)	2018 (en %)	Variation (en points)
Europe	45,4	44,9	+0,5
Amériques	38,0	35,0	+3,0
Afrique Moyen-Orient Inde et Pacifique*	40,9	37,3	+3,6
Eurasie	29,7	27,0	+2,8
<b>RCI Banque</b>	<b>42,2</b>	<b>40,7</b>	<b>+1,5</b>

\* Changement d'organisation au sein des Régions du Groupe Renault à compter du 1<sup>er</sup> mai 2019 : la création de la nouvelle Région « Afrique Moyen-Orient Inde et Pacifique » se traduit sur le périmètre RCI par le regroupement des anciennes Régions « Afrique Moyen-Orient Inde » et « Asie-Pacifique » réunissant désormais l'Algérie, le Maroc, l'Inde et la Corée du Sud.

Pilier de la stratégie du Groupe, l'activité Services s'intensifie avec une hausse des volumes de 5,2 % sur les douze derniers mois. Le nombre de services vendus en 2019 représente 5,1 millions de contrats d'assurances et de services, dont 68 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

**PERFORMANCE SERVICES RCI BANQUE**

	2019	2018	Variation
Nouveaux dossiers services (en milliers)	5 092	4 839	+5,2 %
Taux d'intervention Services	150,3 %	136,5 %	+13,8 pts

**1.3.1.2.2 Développement international et nouvelles activités**

En lien avec sa stratégie de diversification de refinancement, RCI Bank and Services a lancé un produit d'épargne au Brésil pour les particuliers en mars 2019. Le Groupe poursuit ainsi le développement de son activité d'épargne, pour la première fois hors d'Europe. Il s'agit d'une première pour une financière de marques d'un constructeur automobile sur le marché brésilien. RCI Bank and Services propose désormais son activité de collecte d'épargne sur cinq marchés : la France, l'Allemagne, l'Autriche, le Royaume-Uni et le Brésil.

Grâce à l'obtention de sa licence bancaire auprès de la *Prudential Regulation Authority* (PRA) en mars 2019 et la création de la société RCI Bank UK Limited, RCI Bank and Services dispose désormais d'une filiale bancaire à part entière au Royaume-Uni. RCI Bank and Services peut continuer à exercer son activité de collecte d'épargne sur le marché britannique, malgré la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne.

## 1.3.2 Résultats financiers

01

### Synthèse

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
Chiffre d'affaires Groupe	55 537	57 419	-3,3 %
Marge opérationnelle	2 662	3 612	-950
Résultat d'exploitation	2 105	2 987	-882
Résultat financier	-442	-353	-89
Sociétés mises en équivalence	-190	1 540	-1 730
Dont Nissan	242	1 509	-1 267
Résultat net	19	3 451	-3 432
Free cash flow opérationnel de l'Automobile <sup>(1)</sup>	153	607	-454
Position nette de liquidité de l'Automobile <sup>(2)</sup>	+1 734	+3 702	-1 968
Capitaux propres	35 331	36 088 <sup>(3)</sup>	-757

(1) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

(2) Les données 2019 tiennent compte de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(3) Les données au 31 décembre 2018 ont été modifiées pour tenir compte d'un ajustement de -57 millions d'euros au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques fiscaux hors impôts sur les sociétés.

### 1.3.2.1 Commentaires sur les résultats financiers

#### 1.3.2.1.1 Compte de résultat consolidé

#### CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(en millions d'euros)	2019					2018				
	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	10 916	13 875	9 662	14 549	49 002	11 646	15 221	10 057	14 247	51 171
AVTOVAZ	767	790	791	782	3 130	716	761	627	936	3 040
Financement des ventes	844	858	843	860	3 405	793	820	800	795	3 208
<b>TOTAL</b>	<b>12 527</b>	<b>15 523</b>	<b>11 296</b>	<b>16 191</b>	<b>55 537</b>	<b>13 155</b>	<b>16 802</b>	<b>11 484</b>	<b>15 978</b>	<b>57 419</b>

(en %)	Variation				
	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	-6,3	-8,8	-3,9	+2,1	-4,2
AVTOVAZ	+7,1	+3,8	+26,2	-16,5	+3,0
Financement des ventes	+6,4	+4,6	+5,4	+8,2	+6,1
<b>TOTAL</b>	<b>-4,8</b>	<b>-7,6</b>	<b>-1,6</b>	<b>+1,3</b>	<b>-3,3</b>

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 55 537 millions d'euros (-3,3 %), dont 3 130 millions d'euros pour AVTOVAZ (+3,0 %). Hors impact des devises, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été en baisse de -2,7 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 49 002 millions d'euros en baisse de -4,2 %.

Cette baisse s'explique par un effet volume négatif de -1,4 point notamment lié au recul des ventes en Argentine, Turquie et Algérie.

Les ventes aux partenaires sont en repli de -3,4 points. Cette variation résulte de la baisse de la production de véhicules pour

Nissan et Daimler, du déclin de la demande de moteurs diesel en Europe, de la forte baisse de notre activité CKD <sup>(1)</sup> en Chine et de son arrêt en Iran.

L'effet de change, négatif de -0,7 point, est lié à la forte dévaluation du Peso argentin et de la Livre turque.

L'effet prix, positif de +1,7 point, provient des efforts pour compenser ces dévaluations et de hausses de prix en Europe notamment liées aux coûts réglementaires. Depuis le 4<sup>e</sup> trimestre, cet effet a bénéficié d'une politique de prix plus ambitieuse, notamment en Europe avec CLIO.

(1) CKD : Complete Knock-Down – Collection de pièces pour assemblage.

**CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE**

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>1 284</b>	<b>2 204</b>	<b>-920</b>
En % du chiffre d'affaires du secteur	2,6 %	4,3 %	-1,7 pt
<b>AVTOVAZ</b>	<b>155</b>	<b>204</b>	<b>-49</b>
En % du chiffre d'affaires AVTOVAZ	5,0 %	6,7 %	-1,8 pt
<b>Financement des ventes</b>	<b>1 223</b>	<b>1 204</b>	<b>+19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 662</b>	<b>3 612</b>	<b>-950</b>
En % du chiffre d'affaires Groupe	4,8 %	6,3 %	-1,5 pt

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 2 662 millions d'euros et représente 4,8 % du chiffre d'affaires contre 6,3 % en 2018.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en baisse de -920 millions d'euros à 1 284 millions d'euros et atteint 2,6 % du chiffre d'affaires contre 4,3 % en 2018.

Les éléments suivants expliquent cette variation :

- la baisse de l'activité (volume et ventes à partenaires) a un impact négatif de -582 millions d'euros ;
- l'effet mix/prix/enrichissement est négatif de -587 millions d'euros essentiellement en raison de l'enrichissement (réglementaire et des nouveaux produits) ainsi que de la baisse des ventes diesel en Europe ;
- l'effet Monozukuri est positif de +547 millions d'euros : il bénéficie de la performance des achats et de la hausse du taux de capitalisation de la R&D mais est pénalisé par l'augmentation de la charge d'amortissement ;
- les matières premières pèsent pour -324 millions d'euros, essentiellement en raison de prix plus élevés des métaux précieux et de l'acier ;
- l'amélioration de +121 millions d'euros des frais généraux provient des efforts de l'entreprise pour limiter ses coûts et d'éléments positifs non récurrents ;
- les devises ont un impact de +24 millions d'euros, du fait de l'effet positif de la dépréciation de la Livre turque sur les coûts de production qui permet de compenser l'impact négatif du Peso argentin.

La **contribution d'AVTOVAZ à la marge opérationnelle** s'élève à 155 millions d'euros contre 204 millions d'euros en 2018, après prise en compte d'une baisse d'éléments positifs non récurrents pour environ 70 millions d'euros.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 223 millions d'euros contre 1 204 millions d'euros en 2018.

Cette progression de +1,6 % est la conséquence de la croissance des encours de financement, avec un actif productif moyen s'élevant à 47,4 milliards d'euros en 2019, en hausse de +6,8 %. À noter par ailleurs la contribution croissante de la marge sur service, qui atteint désormais près de 643 millions d'euros, soit 31 % du produit net bancaire.

Le coût du risque total, qui inclut l'application de la norme IFRS9, demeure maîtrisé à 0,42 % des actifs productifs moyens, contre 0,33 % par rapport à l'année dernière. Le coût du risque sur l'activité Clientèle (financement des particuliers et des entreprises) s'améliore sensiblement à 0,47 % des actifs productifs moyens en 2019 contre 0,51 % en 2018, confirmant une politique robuste d'acceptation et de recouvrement. Le coût du risque sur l'activité Réseaux (financement des concessionnaires) est un produit de +0,09 % en 2019 contre un produit de +0,33 % en 2018 (forte reprise de provisions en 2018).

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -557 millions d'euros (contre -625 millions d'euros en 2018), et proviennent pour près de -240 millions d'euros de charges de restructuration, notamment liées au plan de départs anticipés en France, et pour environ -300 millions d'euros, de dépréciation d'actifs, notamment en Chine et en Argentine.

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 2 105 millions d'euros contre 2 987 millions d'euros en 2018.

Le **résultat financier** s'élève à -442 millions d'euros, contre -353 millions d'euros en 2018, malgré un coût d'endettement stable. La dégradation provient des autres produits et charges financiers et notamment de moindres dividendes reçus de nos participations non consolidées et de charges diverses.

La contribution des **entreprises associées** s'élève à -190 millions d'euros, contre +1 540 millions d'euros en 2018. Nissan contribue positivement à hauteur de +242 millions d'euros tandis que la contribution des autres entreprises associées (-432 millions d'euros) a été fortement pénalisée par la contre-performance de nos joint-ventures chinoises ayant aussi entraîné des dépréciations de valeur.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de -1 454 millions d'euros dont -753 millions d'euros au titre de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur les déficits fiscaux en France.

Le **résultat net** s'établit à 19 millions d'euros et le **résultat net, part du Groupe**, à -141 millions d'euros (-0,52 euro par action contre 12,24 euros par action en 2018).

1.3.2.1.2 **Free cash flow opérationnel de l'Automobile****FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE**

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés)	+4 144	+4 386	-242
Variation du besoin en fonds de roulement	+1 829	+781	+1 048
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	-4 846	-4 166	-680
Véhicules et batteries donnés en location	-1 002	-509	-493
<b>Free cash flow opérationnel hors AVTOVAZ</b>	<b>+125</b>	<b>+492</b>	<b>-367</b>
<b>Free cash flow opérationnel AVTOVAZ</b>	<b>+28</b>	<b>+115</b>	<b>-87</b>
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</b>	<b>+153</b>	<b>+607</b>	<b>-454</b>

En 2019, le **free cash flow opérationnel de l'Automobile, y compris AVTOVAZ**, pour 28 millions d'euros est positif à hauteur de 153 millions d'euros en liaison notamment avec les éléments suivants du secteur Automobile hors AVTOVAZ :

- une capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés) de +4 144 millions d'euros. Elle intègre une hausse du dividende de RCI qui s'élève à 500 millions d'euros (150 millions d'euros en 2018) ;
- une contribution positive du besoin en fonds de roulement de 1 829 millions d'euros (dont 802 millions d'euros de besoin en fonds de roulement liés aux ventes avec engagement de reprise) ;
- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de -4 846 millions d'euros, en augmentation de 680 millions d'euros par rapport à 2018 ;
- des investissements liés aux véhicules avec engagement de reprise et batteries données en location pour -1002 millions d'euros.

1.3.2.1.3 **Investissements et frais de recherche et développement****INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL**

2019 (en millions d'euros)	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile hors AVTOVAZ	2 921	1 925	4 846
AVTOVAZ	75	60	135
Financement des ventes	10	0	10
<b>TOTAL</b>	<b>3 006</b>	<b>1 985</b>	<b>4 991</b>

2018 (en millions d'euros)	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile hors AVTOVAZ	2 476	1 695	4 171
AVTOVAZ	62	22	84
Financement des ventes	19	0	19
<b>TOTAL</b>	<b>2 557</b>	<b>1 717</b>	<b>4 274</b>

Les investissements bruts totaux de 2019 sont en hausse par rapport à 2018 ; ils se répartissent à raison de 66 % pour l'Europe et 34 % pour le reste du monde :

- **en Europe**, les investissements effectués sont consacrés principalement au renouvellement de la gamme AB (nouveau CAPTUR et Nouvelle CLIO), au renouvellement de la gamme des véhicules utilitaires (KANGOO et MASTER), à l'adaptation de l'outil industriel aux évolutions de la demande en matière de motorisations (y compris électrification et hybridation), et à l'application de la réglementation Euro6 ;
- **hors d'Europe**, les investissements concernent principalement le renouvellement des gammes AB (Nouvelle CLIO en Turquie), C (nouveau véhicule ARKANA en Russie, XM3 en Corée), Global Access (remplaçant de LOGAN et SANDERO en Roumanie et au Maroc, et de DUSTER au Brésil), véhicules utilitaires (remplaçant de Dokker au Maroc) et l'industrialisation des motorisations associées à ces véhicules.

**FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSTATÉS EN RÉSULTAT**

Les frais de Recherche et Développement constatés en résultat s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
Dépenses de R&D	-3 697	-3 516	-181
Frais de développement capitalisés	1 985	1 717	+268
Taux de capitalisation des frais de développement	53,7 %	48,8 %	+4,9 pts
Amortissements des frais de développement capitalisés	-946	-799	-147
Frais de R&D bruts constatés en résultat*	-2 658	-2 598	-60
Dont AVTOVAZ	-6	-23	+17

\* Les frais de recherche et développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules. Frais de R&D bruts : frais de R&D avant refacturation à des tiers et autres.

Le taux de capitalisation passe de 48,8 % en 2018 à 53,7 % en 2019, en lien avec l'avancement des projets.

La croissance des dépenses de recherche et développement s'explique par les efforts déployés pour répondre aux nouveaux enjeux sur le véhicule connecté, autonome et électrique ainsi qu'à la mise en conformité des organes mécaniques aux nouvelles réglementations applicables notamment en Europe.

L'augmentation des frais de développement immobilisés s'explique principalement par la reprise de la capitalisation depuis le 2<sup>nd</sup> semestre 2018 des frais de développement relatifs au véhicule électrique ainsi que par le passage du jalon technique permettant la capitalisation (*i.e.* décision formelle d'entrer dans le développement et l'industrialisation) pour des projets significatifs sur la période.

**INVESTISSEMENTS ET DÉPENSES DE R&D NETS EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

(en millions d'euros)	2019	2018
Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	3 006	2 557
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	-213	-219
<b>Investissements industriels et commerciaux nets hors frais de développement capitalisés (1)</b>	<b>2 793</b>	<b>2 338</b>
En % du chiffre d'affaires Groupe	5,0 %	4,1 %
<b>Dépenses de R&amp;D</b>	<b>3 697</b>	<b>3 516</b>
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	-521	-475
<b>Dépenses de R&amp;D nettes (2)</b>	<b>3 176</b>	<b>3 041</b>
En % du chiffre d'affaires Groupe	5,7 %	5,3 %
<b>Investissements et dépenses de R&amp;D nets (1) + (2)</b>	<b>5 969</b>	<b>5 379</b>
En % du chiffre d'affaires Groupe	10,7 %	9,4 %

En 2019, les investissements et dépenses de R&D nets se sont établis à 10,7 % du chiffre d'affaires Groupe contre 9,4 % en 2018, en hausse de +1,3 point par rapport à 2018.

### 1.3.2.1.4 Position nette de liquidité de l'automobile au 31 décembre 2019

#### VARIATION DE LA POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE (EN MILLIONS D'EUROS)

Position nette de liquidité de l'Automobile au 31 décembre 2018	<b>+3 702</b>
Free cash flow opérationnel 2019	+153
Dividendes reçus	+625
Dividendes payés aux actionnaires de Renault et aux actionnaires minoritaires	-1 120
Investissements financiers et autres	-887
Impact application norme IFRS 16	-739
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>+1 734</b>

Au-delà du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif à hauteur de +153 millions d'euros, la baisse de 1 968 millions d'euros de la **position nette de liquidité** de l'Automobile par rapport au 31 décembre 2018 s'explique principalement par :

- le décalage traditionnel entre les dividendes reçus de Nissan (payés en deux fois, sur le premier et le second semestre) et les dividendes payés par Renault en juin ;

- l'impact de la norme IFRS 16 pour -739 millions d'euros ;
- investissements financiers et autres pour -887 millions d'euros notamment liés aux impacts des changements dans le périmètre de consolidation et des investissements dans la mobilité et la conduite autonome.

#### POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Passifs financiers non courants	-7 927	-6 196
Passifs financiers courants	-3 875	-3 343
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	+64	+55
Actifs financiers courants	+1 174	+1 409
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+12 298	+11 777
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>+1 734</b>	<b>+3 702</b>

Sur l'année 2019, **Renault** a émis via son programme EMTN deux Eurobonds de 1 milliard et 500 millions d'euros chacun (maturités six et huit ans, respectivement).

Au 31 décembre 2019, la réserve de liquidité de l'Automobile (AVTOVAZ inclus) s'établit à 15,8 milliards d'euros. Cette réserve est constituée de :

- 12,3 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2019, les sécurités disponibles s'élèvent à 9,6 milliards d'euros. Elles comprennent :

- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,5 milliards d'euros ;
- des créances mobilisables en banque centrale pour 2,4 milliards d'euros ;
- des actifs hautement liquides (HQLA) pour 2,2 milliards d'euros ; et
- un montant d'actifs financiers de 0,5 milliard d'euros.

## 1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2019	2018	2017	2016	2015
Frais de R&D nets (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	3 176 <sup>(2)</sup>	3 043 <sup>(2)</sup>	2 609 <sup>(2)</sup>	2 284	1 990
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	55 537	57 419	58 770	51 243	45 327
R&D/CA Groupe	5,7%	5,3 %	4,60 %	4,50 %	4,40 %
Effectifs R&D Groupe Renault	23 586 <sup>(2)</sup>	23 451 <sup>(2)</sup>	19 721	18 120	16 605
Brevets Groupe Renault	1 040	816	683	565	479
dont Renault et Nissan en co-propriété	484	375	235		
dont AVTOVAZ	99	35	33		

(1) = dépenses de R&D – dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres.

(2) Valeur intégrant AVTOVAZ.

### 1.4.1 Le véhicule de demain

L'industrie automobile vit une révolution et le véhicule du futur sera électrique, autonome et partagé. Cela implique beaucoup de technologies et de processus à développer, des partenariats à trouver, des choix à opérer. Pour répondre aux enjeux, le Groupe Renault s'adapte en innovant, en collaborant avec de nouveaux acteurs (y compris les start-ups), en définissant de nouvelles manières de travailler.

#### La recherche sur le véhicule connecté et les véhicules électriques

Les véhicules sont de plus en plus connectés au monde qui les entoure. En 2019 plusieurs projets associant connectivité et véhicule électrique ont vu le jour.

#### RENAULT EZ-FLEX, le véhicule utilitaire expérimental, électrique, connecté et modulable

Pensé et conçu pour la livraison en ville : il analyse des données complétées par le retour des professionnels en vue de mieux comprendre les besoins de la livraison urbaine au quotidien. Il est 100 % électrique pour une mobilité durable avec une autonomie de 150 km. C'est un véhicule compact : un excellent rapport volume de charge/longueur grâce à une cabine compacte, étudiée pour faciliter les montées et les descentes très fréquentes des livreurs. Une maniabilité exceptionnelle : un rayon de braquage de 4,5 m. Pensé pour répondre aux cas d'usages client il a été travaillé sur mesure : avec un module arrière interchangeable. Innovant : il propose une nouvelle interface homme-machine (IHM) ancrée dans l'univers des smartphones. Connecté : l'IHM propose des services liés au véhicule et peut embarquer les applications dédiées à l'activité des différents professionnels.

Avec cette expérimentation qui va durer deux ans, Renault inaugure une nouvelle démarche pour préparer et concevoir les véhicules de demain. Une flotte de 10 véhicules a été lancée et deux d'entre eux ont été prêtés afin d'expérimenter les cas d'usage d'une grande métropole et d'un professionnel de la livraison :

- pour la ville et la métropole de Montpellier il s'agit d'assurer les livraisons urbaines de la collectivité ;
- pour la Poste il s'agit de mettre en situation ce véhicule pour les livraisons de colis en région parisienne.

#### De la nécessité des expérimentations

Les expérimentations (FOT : *Field Operational Test*) de Robots-Taxis permettent d'investiguer des volets très complémentaires :

- avancées technologiques ;
- cas d'usage ;
- expérience utilisateurs ;
- business models...

Pour explorer toute la complexité de ces différents aspects, il est nécessaire de construire des FOT de façon progressive, réaliser des acquisitions de données, avec des niveaux de difficulté croissants.

Ces expérimentations, qu'on peut assimiler à une façon de travailler en mode « Agile » sont un levier d'apprentissage du métier d'opérateur de mobilité en ligne avec l'objectif du MTP 2022. Elles permettent d'étudier :

- l'acceptation d'un service de mobilité autonome, le recueil des nouvelles données, l'interaction du véhicule et de son environnement ;
- le bon objet véhicule : sa taille, le nombre et les positions des passagers, son espace intérieur, son accessibilité, sa vitesse, etc. ;
- les briques technologiques de conduite autonome (perception, positionnement...);
- le complément d'informations nécessaires provenant de l'infrastructure, afin d'assurer la connectivité et la sécurité ;
- les modes d'opération dans les territoires ;
- la plateforme de service.

Elles permettent aussi d'acquérir de la compétence et de l'expérience dans la compréhension du nouvel écosystème lié à la mobilité.



## « Rouen Normandy Autonomous Lab » en 2019

L'objectif est de tester et de développer un service de transport à la demande sans conducteur, mais avec une supervision humaine. Les véhicules autonomes peuvent transporter des passagers sur des parcours validés, le long desquels des équipements connectés communiquent avec la flotte à des points sensibles : ronds-points, feux de circulation, passages piétons, etc.

Le Groupe Renault et Transdev ont équipé les véhicules de caméras, de scanners laser (LiDAR), d'un système GPS différentiel et d'une cartographie HD garantissant une vision à 360° et une localisation précise. Les véhicules établissent une représentation 3D en temps réel de leur environnement, ce qui leur permet de détecter, localiser et identifier des objets en mouvement et immobiles autour d'eux et de prendre ainsi les meilleures décisions. 17 points d'arrêt sont prévus et ont été enregistrés à travers des capteurs stratégiquement positionnés sur l'infrastructure le long du parcours.

Plusieurs autres axes de recherche portent sur cette thématique du véhicule connecté et visent à développer des systèmes intelligents permettant par exemple de prendre en compte les préférences et les émotions du conducteur pour lui faire part des propositions d'ambiances ou de parcours, ou participer à la perception étendue du véhicule autonome en donnant des informations sur l'environnement.

C'est la logique qui a guidé la mise en place des tout premiers FOT en 2018 sur Rouen, puis sur Saclay ; c'est la même logique qui présidera à l'extension de ces FOT en 2019/2020, avec en permanence la volonté d'aborder des aspects complémentaires (trajets sub-urbains vs urbains, feux de circulation reconnus par caméra vs feux connectés, etc.) mais aussi de compléter notre champ d'action (croisements, ronds-points, stops, etc.).

Le 15 mai 2019 a été inauguré le « Paris Saclay Autonomous Lab » avec 3 véhicules :

- ZOE Cab ;
- EZ POD ;
- I-Cristal.

« Paris-Saclay Autonomous Lab » a pour objectif d'inventer et d'expérimenter différents services pour une mobilité plus intelligente, autonome, électrique, publique et privée, en complément de l'offre de transport présente sur le territoire de Paris-Saclay.

Il s'agit de mettre en place et tester un système complet de transport autonome, comprenant des véhicules autonomes, un dispositif de supervision, une infrastructure connectée et des applications client, afin de définir les conditions de déploiement d'un service de mobilité autonome à plus large échelle.

L'expérimentation sera progressivement ouverte à un panel d'utilisateurs avec des véhicules autonomes et électriques, à savoir trois prototypes de Renault ZOE Cab et une navette Transdev-Lohr i-Cristal.

Le Groupe Renault, le Groupe Transdev, l'IRT SystemX, VEDECOM et l'Université Paris-Saclay sont à l'initiative du projet « Paris-Saclay Autonomous Lab », lancé sous le nom EVAPS (Eco-mobilité par Véhicules Autonomes sur le territoire de Paris-Saclay), qui bénéficie du concours des Investissements d'Avenir de l'État confiés à l'ADEME ainsi que du soutien de l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay, de la communauté d'agglomération Paris-Saclay, du département de l'Essonne et d'Île-de-France Mobilités.

## Outils de simulation pour les véhicules autonomes

### ELID<sup>2</sup> : explorer les nouveaux usages du véhicule autonome

Pour inventer les cockpits du véhicule autonome de demain, Renault s'est doté d'un nouvel outil de recherche : ELID<sup>2</sup> (Experience *Life in Delegation*), un démonstrateur innovant et modulable.

Conçu sur la base d'un cockpit d'Espace V, ELID<sup>2</sup> se présente comme la partie avant d'un véhicule, couplée à un simulateur permettant de représenter une situation de conduite autonome. Tout a été fait pour qu'à son bord, le conducteur ou le passager avant se sentent comme dans un véhicule autonome sur la route et se projettent dans des activités de vie à bord. Ainsi, si le conducteur souhaite se détendre en regardant un film, le siège peut basculer et un écran sortir de la planche de bord. Il peut également partager son film avec le passager ou choisir d'autres activités comme écrire des mails ou naviguer sur Internet.

ELID<sup>2</sup> est intégralement modulable. Planche de bord, écrans, volant, sièges, etc. : tous les équipements peuvent être changés facilement. Le démonstrateur pourra ainsi évoluer au cours des prochaines années pour tenir compte de nouveaux axes de recherche ou de l'évolution technologique.

Cet outil de recherche sert aux ergonomes à tester des solutions de cockpit et étudier le comportement des occupants lors des principales phases de la conduite autonome : activation du mode autonome, conduite autonome, et reprise en main de la conduite.

### Renault R-NEST : combattre l'hypovigilance au volant à l'aide de stimulations

Développé à la Direction de la recherche du Groupe Renault, le projet Renault R-NEST (*Renault Research Tool for Neuroscientific Studies*) est un outil de recherche en neurophysiologie et un démonstrateur de ces systèmes. Le but de cette recherche est de contribuer à diminuer les accidents causés par la fatigue au volant.

Le démonstrateur se compose d'un module de conduite statique. Doté de deux caméras (3D et 2D), il capte et enregistre les réactions du conducteur et mesure de très nombreuses données (rythme cardiaque, position et mouvements de la tête, etc.). L'analyse de ces paramètres permet de déterminer l'état du conducteur, par exemple de reconnaître son état de vigilance.

En cas d'hypovigilance constatée, Renault R-NEST agit pour la sécurité du conducteur et des usagers, en situation de conduite comme en situation d'arrêt, en proposant des scénarios de réactivation ou relaxation. Par exemple, la « stimulation binaurale » est étudiée dans ce contexte. Celle-ci consiste à appliquer des fréquences auditives très légèrement différentes à chaque oreille ; le cerveau perçoit cette différence et est stimulé en fonction. Par exemple, en situation de conduite, le système va informer le conducteur et lui proposer des contre-mesures comme une musique contenant des infrasons qui ont pour effet de réactiver sa concentration, le temps qu'il puisse se garer en toute sécurité sur un parking et ainsi éviter un accident par endormissement au volant. Il s'agit là de factueliser l'efficacité de ces méthodes encore à un stade très amont (recherche) pour décider ou non de poursuivre en phase de R&D.

Les bénéfices pourraient être à la fois physiologiques (le cerveau est plus « éveillé »), comportementaux (le taux de réaction des sujets est plus élevé) et également subjectifs (le conducteur se sent moins fatigué).

## La recherche sur le véhicule électrique (VE)

Avec une dizaine d'années d'avance sur la plupart des concurrents, le Groupe Renault est à la fois un pionnier de la mobilité électrique et le leader en Europe. C'est le fruit d'un travail continu des équipes du Groupe pour garder cette avance, à l'heure où la compétition se fait de plus en plus présente, confortant ainsi le choix stratégique du véhicule électrique. Nos quatre priorités dans cette compétition sont :

- enrichir continuellement notre offre, en faisant évoluer la gamme actuelle de cinq véhicules et en introduisant des nouveaux produits pour atteindre 8 véhicules 100 % électriques en 2022 ;
- accroître l'autonomie des batteries : dans ce domaine, la technologie progresse rapidement. La commercialisation fin 2016 de la nouvelle ZOE avec ses 400 km d'autonomie NEDC et le Mid Term Plan Renault annonçant une autonomie supérieure à 600 km en 2022 en sont l'illustration. Néanmoins, le choix de l'autonomie par le client deviendra de plus en plus un choix rationnel qu'il faudra couvrir avec plusieurs niveaux différents en fonction du budget et du profil client de roulage ;
- accroître la compétitivité des technologies du VE : cela concerne aussi bien la réduction du coût des batteries que la réduction du coût sur les composants électroniques de puissance qui seront moins chers, moins encombrants et plus performants. Le Mid Term Plan Renault, annonçant une réduction de 30 % sur le coût des batteries et de 20 % sur le coût des composants électroniques de puissance, en est une illustration ;
- développer des technologies permettant une recharge plus facile et plus efficace des batteries : l'amélioration de la chargeabilité des batteries et le développement/standardisation de chargeurs dits « rapides » seront un facteur clé pour les véhicules électriques de demain. Des recherches sont également menées sur la recharge inductive (statique et dynamique) et sur la charge robotisée qui pourraient permettre à l'utilisateur de recharger la batterie de son VE sans avoir à brancher un câble électrique sur un chargeur.

### Charge dynamique sans contact : la recharge électrique par induction en roulant

Renault développe un projet de recharge électrique dynamique par induction, qui permet de recharger la batterie de son véhicule électrique tout en roulant.

Des bobines en matériau conducteur (cuivre, aluminium...) sont intégrées dans la route. Alimentées par un courant alternatif, ces boucles émettent un champ magnétique capté par la boucle réceptrice située, elle, sous la voiture. Quand le véhicule passe au-dessus d'une bobine sous la route, le champ électromagnétique crée un courant électrique induit dans la bobine réceptrice. C'est ce courant induit qui est utilisé soit directement pour la traction soit pour la recharge de la batterie. Ainsi, la route fournit de l'énergie à la voiture quand celle-ci roule dessus.

Rouler au-dessus des bobines permettrait la recharge permanente et automatique des véhicules électriques. On peut soit apporter l'énergie nécessaire au roulage, en tout ou partie, soit apporter l'énergie pour charger la batterie. L'énergie transmise au véhicule est proportionnelle au temps passé à rouler sur la portion équipée.

Une portion de route expérimentale a été développée avec les boucles et un trottoir artificiel qui cache l'électronique associée. Chaque bobine est gérée séparément et peut transférer au véhicule l'énergie dont il a besoin. Dans cette expérimentation, le véhicule d'essai est un Twizy, qui reçoit 2 kilowatts en continu. C'est une première étape.

## Nouvelles technologies de batteries pour véhicules électriques

Fin 2018, l'Alliance Ventures, le fonds de capital-risque de Renault-Nissan-Mitsubishi, annonce sa participation à la dernière étape de financement d'Enevate Corporation. Basée à Irvine (Californie) cette société est spécialisée dans la conception de batteries lithium-ion. Il s'agit d'un investissement d'Alliance Ventures lancé en vue de soutenir les start-ups les plus innovantes en matière de systèmes nouvelle génération destinés à l'industrie automobile. Les batteries lithium-ion à dominante silicium développées par la société Enevate offrent des capacités de charge ultrarapide et une haute densité énergétique, pour un coût réduit. Elles pourraient permettre d'offrir le temps de charge le plus court parmi les technologies de batterie lithium-ion actuellement disponibles sur le marché.

Alliance Ventures a également investi dans Ionic Materials, une entreprise américaine prometteuse qui développe un matériau polymère dont les propriétés pourraient contribuer au développement de cellules dites « tout solide ». Cet investissement coïncide avec la mise en application d'un accord de coopération dans le domaine de la recherche et du développement, passé entre Ionic Materials et l'Alliance. Basé au Massachusetts, Ionic Materials développe un matériau polymère pouvant se substituer à l'électrolyte liquide des cellules Li-ion « classiques », capable ainsi de contribuer à l'amélioration de la performance et du rendement économique des batteries à haute densité énergétique pour de multiples applications, dont l'automobile.

## Les partenariats

Réinventer l'automobile du XXI<sup>e</sup> siècle : véhicule frugal en énergie, fortement allégé, connecté et capable de se substituer au conducteur pour tout ou partie de ses activités, c'est un défi qui ne peut être relevé que collectivement. Pour Renault, les contrats de collaboration de R&D permettent d'accélérer le développement des technologies nécessaires pour relever ces challenges, mais aussi d'enrichir les compétences en partageant les coûts : un levier clé pour faire mûrir les innovations plus rapidement afin de les introduire davantage dans les projets véhicule.

## Coopérations

Dans le monde de l'industrie compétitive, performance et frugalité sont indispensables et indissociables pour continuer à faire la course en tête.

S'ouvrir sur le monde extérieur, aller capter les multiples savoirs et savoir-faire, du meilleur niveau, chez nos partenaires industriels et académiques, les associer aux nôtres, c'est un moyen de décupler notre capacité d'innovation, à coûts partagés.

Ce mode d'innovation collaborative est encouragé par les financeurs publics tant au niveau français qu'europpéen. Matérialisé sous la forme d'aides publiques (subventions, avances remboursables), c'est un levier supplémentaire pour l'accélération de nos innovations.

Dans ce cadre, la participation de Renault à des initiatives coopératives, a toujours été une priorité dans les activités R&AE de Renault. Elle s'inscrit comme un outil efficace au service de la croissance de notre plan stratégique. Le budget des coopérations de Renault est relativement stable : 216 M€ sur une base pluriannuelle des coopérations françaises et européennes.

C'est une opportunité pour partager les coûts et accéder aux aides financières pour l'accélération de l'innovation. Les aides reçues en 2019, relatives aux projets collaboratifs en cours, s'élèvent à 8,4 M€ dont 7,1 M€ de subventions et 1,3 M€ d'avances remboursables.

## En 2019

Un portefeuille de 85 projets subventionnés a été géré en 2019 (46 % des projets sont subventionnés à plus de 50 % dont 25 % subventionnés à 100 % par les financeurs). 21 projets français et européens ont été déposés durant l'année, dont 7 ont été acceptés, 7 projets encore en cours d'instruction, et 7 refusés.

Renault reste très actif, dans le cadre du « Programme des Investissements d'Avenir ».

Les projets déposés dans le cadre du PIA 1 puis 2 sont toujours en cours de réalisation. Par exemple :

- EVAPS : Écomobilité par Véhicules Autonomes sur le territoire de Paris-Saclay ;
- HPP : haute pression pulsée ;
- COCTEL : développement d'une chaîne de traction hybride.

Le projet d'envergure (SAM : Sécurité et Acceptabilité de la conduite et de la Mobilité autonome : conception de systèmes automatisés performants, fonctionnellement sûrs pour les véhicules autonomes) sur le véhicule autonome, déposé dans le cadre du PIA 2, a débuté ses expérimentations prévues initialement. Le coût de recherche pour Renault est de 43 M€ sur la période du projet, les aides d'État attribuées par l'ADEME sont de 11 M€ par rapport au prévisionnel d'activités.

Par ailleurs, deux projets ANR, émanant des universitaires, ont été déposés en 2019, avec participation de Renault :

- OFELIE : simulation de particules de suie dans les moteurs à injection directe : réduction de la consommation en augmentant le couple ;
- BIOSIM : simulation multidimensionnelle de l'injection de mélange bioéthanol-essence dans les moteurs automobiles.

Nom du Projet	Descriptif du projet	Date début projet	Date fin projet	Programme de financement	Financier	Thème
GREAT	65 points de charge, multistandards et interopérables, en Europe	01/01/2015	31/03/2020	CEF	CE	Réseau de Charge
SCOOP@F - Phase II	Système Coopératif Pilote Français - V2X - Préparation du véhicule autonome	01/01/2016	31/12/2019	CEF	CE	Nouvelle mobilité
ENABLE-S3	Validation de systèmes sûrs et sécurisés hautement automatisés en mettant l'accent sur les plateformes de transport et la composante liée à la santé	01/06/2016	31/05/2019	H2020-ECSEL	CE	Sécurité
DENSE	Développement de capteurs combinant 3 fonctions de radars, lidars et caméras et fonctionnant dans toutes les conditions météorologiques pour les véhicules autonomes	01/06/2016	31/12/2019	H2020-ECSEL	CE	Electronique
EMPHYSIS	Développement d'un processus quasi automatisé et standardisé pour le portage vers des codes embarqués de modèles créés pour la simulation numérique	01/12/2016	31/05/2020	EUREKA	CE	Mécanique
L3PILOT	Développement d'un véhicule autonome niveau 3 avec démonstrateur	01/09/2017	31/08/2021	H2020-ART-02-2016	CE	Nouvelle mobilité
ULTRA-E	Déploiement de 20 chargeurs haute puissance	01/03/2016	31/12/2018	CEF	CE	Réseau de Charge
C-ROADS	Amélioration et élargissement des connaissances sur Car2X	01/09/2016	31/12/2020	CEF	CE	Nouvelle mobilité
EVAPS	Développer et expérimenter des Services de Mobilité Autonome avec des véhicules électriques	01/03/2017	29/02/2020	PIA2 Véhicule Routier et Mobilité du Futur	ADEME	Nouvelle mobilité
HsEMAC	La mobilité électrique à grande vitesse en Europe	01/07/2017	31/12/2020	CEF	CE	Réseau de Charge
CONCORDA	Prépare les autoroutes européennes à la conduite automatisée avec des services et des technologies connexes adéquats	01/10/2017	30/06/2020	2016-EU-TM-0327-S	CE	Nouvelle mobilité
HPP haute pression pulsée	Haute pression pulsée : technologie d'allègement mettant en œuvre des développements de systèmes de soudage, sertissage, magnétoformage et électro-hydroformage entre l'acier et l'aluminium	20/05/2017	20/02/2020	PIA	ADEME	Process
INCIT-EV	Améliorer l'expérience des utilisateurs de VE et accélérer le développement de l'électromobilité par le déploiement de solutions de recharge innovantes à travers l'Europe	01/01/2020	31/12/2023	H2020-LC-GV-2019	CE	Nouvelle mobilité
SAM	Conception de systèmes automatisés performants, fonctionnellement sûrs pour les véhicules autonomes	16/10/2019	15/04/2023	AMI Expérimentation du véhicule routier autonome	ADEME	Nouvelle mobilité
5Gcroco	Contrôle transfrontalier de cinquième génération (connexion de test 5G)	01/01/2019	31/12/2021	H2020-ICT-2018-2020	CE	Electronique

## Sur le plan européen

Renault a soumis 14 projets dans le cadre de programmes de financement européen (Horizon 2020, CEF, EUREKA, etc.). Les thématiques traitées concernent principalement les batteries ou réseau de charge, le véhicule autonome, la sécurité et la connectivité.

Pour exemple, les plus gros contributeurs en subventions perçues en 2019, sont les projets suivants :

Projets	Descriptifs
5Gcroco	Contrôle transfrontalier de cinquième génération
ELSA	Utilisation de batteries de 2 <sup>e</sup> vie.
REWARD	Étudier la meilleure architecture possible pour les moteurs diesel 2 temps
Vision xEV	Développement d'outils et de méthodes validés pour soutenir les tâches de développement de composants et d'intégration de systèmes pour tous les types de groupes motopropulseurs/véhicules électrifiés/hybrides

## Perspectives 2020

Les projets collaboratifs restent un moyen de partager les connaissances au niveau des ingénieries Renault et de nos partenaires. Ainsi, nous continuons à développer de nouveaux projets collaboratifs tant en France qu'en Europe. Nos prévisions d'aides financières sont d'environ 6 M€ d'aides (tous programmes confondus, France et Europe) dont 600 k€ d'avances remboursables.

## GIE de Recherches et Études PSA-RENAULT

### Zoom sur le LAB

Le GIE Recherches et Etudes PSA-RENAULT héberge les coopérations entre les 2 constructeurs dans les domaines d'intérêt commun. Historiquement, les deux principaux axes de travail furent ceux liés au **LAB** (créé en 1969) et au **Groupe Scientifique Moteur** (créé en 1980). Les principaux axes de travail du LAB concernent l'analyse d'accidents de la route, la biomécanique et l'étude du comportement du conducteur. Le LAB travaille entre autres dans le cadre de projets collaboratifs ou d'initiatives européens (projets INDID et PEARS par exemple). Il étudie aussi le changement de paradigme de la sécurité routière induit par l'arrivée des véhicules connectés et/ou autonomes (projet AutoConduct, SAM), et également les scénarios critiques dans les bases de données de roulage comme U-Drive et MOOVE.

Le LAB a fêté ses 50 ans d'existence en 2019, le 9 octobre dernier : « *La sécurité routière est un sujet majeur pour les constructeurs. Et nous avons la chance de bénéficier de l'expertise du LAB qui est une référence mondiale unique* », a déclaré Sophie Schmidlin.

### Zoom sur le GSM (Groupe Scientifique Moteur)

Les principaux axes de travail du GSM portent sur la combustion et les systèmes de post-traitement dans le but d'améliorer la consommation client et les émissions polluantes. Plus spécifiquement, le GSM axe ses études sur l'analyse des particules fines et leurs conséquences sur l'environnement ainsi que sur les aérosols secondaires.

### Zoom sur les IRT

Les travaux réalisés sur les matériaux composites et métalliques au sein des IRT Jules Verne et M2P sont également menés conjointement avec les deux constructeurs automobiles Renault et PSA dans le cadre de ce GIE. Divers projets sont menés conjointement avec les deux constructeurs et d'autres partenaires pour optimiser les coûts associés aux projets de recherche et mutualiser les connaissances. Les sujets travaillés sont, entre autres, le poids des véhicules, la résistance des matériaux,...

## Activités de recherche auprès des grandes universités, des écoles, du CNRS...

Renault poursuit ses activités de recherche avec le monde académique, les grandes écoles et les universités.

Les activités communes de recherche sont essentiellement réalisées dans le cadre des projets collaboratifs subventionnés, de travaux conduits au sein des IRT et ITE, et dans le cadre d'études associant des doctorants sous contrat CIFRE. Ainsi Renault a hébergé environ 90 doctorants sous contrat CIFRE durant l'année 2018. Un peu plus de 40 nouveaux sujets ont été proposés depuis juin 2018. L'agrément délivré à Renault, pour la validation scientifique des sujets par l'ANRT, depuis juin 2017, permet de fluidifier les procédures de validation et de recrutement des jeunes doctorants. Des activités d'animations et de valorisation des travaux des doctorants ont été initiés en 2018, sous forme d'amphis de présentation des travaux de recherche de ces derniers, au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, l'accord cadre, toujours en vigueur avec le CNRS, permet également de faciliter le processus de contractualisation pour chacun des contrats d'accompagnement passé avec le laboratoire d'accueil de nos doctorants. Il permet également d'investiguer avec ces laboratoires, de nouveaux domaines de recherche collaborative et d'innovation pour les années à venir.

## Accord stratégique avec le CEA

Les deux accords précédents (batteries et coopération stratégique) conclus en 2010 sont arrivés à échéance fin 2014. Le partenariat entre Renault et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) a été reconduit dans le cadre d'un accord unique couvrant l'ensemble des domaines techniques véhicules pour une période de cinq ans à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il regroupe l'ensemble des collaborations entre Renault et le CEA autour de laboratoires communs situés sur différents sites du CEA pilotant l'ensemble des équipes CEA impliqués dans les projets Renault. Cet accord actuel sera reconduit à la fin de l'année 2019 pour cinq ans.

L'année 2019 a représenté une activité globale de 6,9 M€, et a concerné les projets de recherche, d'ingénierie avancée et de métier, portant sur l'architecture électrique et électronique de puissance, le véhicule électrique, la seconde vie des batteries, l'impression 3D et la mécatronique, le contrôle qualité du process dans nos usines...

Par ailleurs, en 2019, Renault a collaboré avec une start-up du CEA dans le domaine de la robotique afin d'améliorer la productivité dans nos usines de montage.

## Les chaires de recherche et d'enseignement

Établies dans le cadre de conventions de mécénat ou bien de conventions à caractère plus compétitif, les chaires de recherche et d'enseignement sont construites pour résoudre plus rapidement des problèmes complexes sur des thématiques innovantes (technologiques, management et ressources humaines, éco-systèmes de la mobilité...) en partenariat avec les meilleures équipes académiques et en association avec d'autres acteurs économiques et industriels.

Elles permettent de bénéficier des avancées de la recherche amont en travaillant avec les équipes scientifiques en pointe sur le sujet, les travaux de recherche étant réalisés dans le cadre de thèses lancées à cette occasion.

Ces chaires permettent de participer à la définition des programmes d'enseignement dont peuvent ensuite bénéficier nos collaborateurs afin que l'entreprise soit plus performante lors de l'intégration des innovations.

Elles sont par ailleurs un moyen de construire les échanges et les synergies avec les autres partenaires économiques et industriels qui y participent.

Inversement, ces chaires permettent aux équipes académiques de bénéficier de soutien aux programmes de recherche, faire le lien avec la R&D industrielle ou encore valoriser les résultats de leurs équipes.

Le comité de pilotage qui associe les différentes fonctions de l'entreprise permet de soutenir la construction des propositions de nouvelles chaires, réaliser la priorisation de ces propositions et s'assurer également régulièrement du bon avancement des programmes engagés.

En 2019, deux nouvelles chaires ont pu être lancées et ont réalisé un démarrage satisfaisant en ligne avec les objectifs :

- « Supply Chain du futur » avec l'école des Ponts et à laquelle participent Louis Vuitton, les groupes Michelin & Casino ;
- « ALBUM : Advanced Lattice-Boltzmann Under-standings » avec l'Université Aix Marseille et le CNRS pour l'amélioration de la simulation de l'aérodynamique autour des systèmes en rotation, aux côtés de Safran et Airbus.

Les travaux qui avaient été prévus sur le périmètre « Vitrages du futur et surfaces intelligentes » seront finalement réalisés dans le cadre de VEDECOM.

Les autres chaires actives en 2019 portaient sur les thématiques suivantes :

- Cybersécurité
- Conception de systèmes urbains orientés usages
- Distribution et services automobiles
- Management de la sécurité routière
- Systèmes d'éclairage embarqués
- Performance de la propulsion électrifiée dans l'automobile
- Excellence opérationnelle et innovation managériale
- Management interculturel
- Social business.

Avec deux nouvelles chaires lancées en 2019, Renault reste donc dans le groupe de tête des acteurs économiques et industriels qui soutiennent et participent aux chaires de recherche et d'enseignement.

## 1.4.2 Nouveaux produits 2019

### Innovations et technologies associées

2019 a vu le lancement des deux premiers véhicules basés sur le nouveau platform Alliance CMF B : la nouvelle CLIO et le nouveau Captur.

Nouvelle Renault CLIO inaugure une nouvelle génération de plateforme modulaire, baptisée CMF-B et inédite au sein de l'Alliance. Développée à partir de 2014 au Technocentre de Guyancourt, elle présente 85 % de pièces nouvelles par rapport à la plateforme de la précédente génération de CLIO.

Cette nouvelle plateforme CMF-B apporte de nombreux avantages à Nouvelle CLIO. Elle possède une architecture plus légère par rapport à la plateforme précédente : jusqu'à 50 kilos de gagnés notamment sur la carrosserie, les essieux et le capot. Elle adopte également un fond caréné pour une amélioration aérodynamique d'environ 20 millièmes de Cx. Deux gages de progrès en termes de consommation et d'émissions de CO<sub>2</sub>. Nouvelle CLIO améliore aussi le confort acoustique, notamment grâce à l'isolation du compartiment moteur. Le gain est de l'ordre de 1,5 à 2 dB entre 0 et 130 km/h.

Pour offrir le meilleur en termes de sécurité, la plateforme CMF-B de Nouvelle CLIO est entièrement revue pour tout ce qui concerne la structure de la caisse, les longerons et le tablier de la voiture, notamment grâce à l'usage d'acier à haute limite élastique et de colle de structure pour augmenter la liaison entre les tôles. Celles-ci permettent d'assurer une sécurité au meilleur niveau pour les occupants. Cette sécurité est renforcée par les équipements innovants dont est dotée Nouvelle CLIO grâce à la nouvelle architecture de sa plate-forme CMF-B : airbag conducteur adaptatif, airbags rideaux grands volumes, prétensionneurs de ceintures de sécurité avec limiteurs d'effort, fixations ISOFIX avec nouvelle norme iSize, etc. La nouvelle architecture électrique et électronique de cette plateforme CMF-B permet à Nouvelle CLIO de proposer l'offre d'équipements et d'aides à la conduite évoluées la plus complète et la plus moderne de son segment, depuis la caméra et le radar frontal, présents sur toutes les versions, jusqu'à l'Assistant Trafic et Autoroute (autonomie de niveau 2). Enfin cette nouvelle plateforme a été conçue pour permettre l'électrification des véhicules et donc l'arrivée dans la gamme de Nouvelle CLIO d'une motorisation hybride E-TECH.

## Nouvelle CLIO

Nouvelle Renault CLIO, présentée au Salon de l'Automobile de Genève, est synonyme de polyvalence, prouvant son aisance à évoluer aussi bien en ville que sur route. Elle gagne encore en confort et en agilité avec l'introduction de la nouvelle plateforme modulaire CMF-B développée par l'Alliance et son nouveau châssis qui bénéficie d'une mise au point spécifique.

Nouvelle Clio est au cœur de la stratégie du Groupe visant à renforcer les synergies au sein de l'Alliance.

## Une révolution intérieure

La qualité et l'ergonomie du poste de conduite ont été érigées comme priorités pour les équipes du design intérieur de Nouvelle CLIO. Matières haut de gamme, revêtement soft pour la planche de bord, les panneaux de porte et le contour de la console centrale, traitement soigné des éléments de mobilier : l'habitacle change de dimension en matière de qualité. Plus compact pour libérer de l'espace, le tout nouveau « Smart Cockpit » de Nouvelle CLIO est orienté vers le conducteur et intègre plus de technologies. Son dessin en forme de vague accentue l'impression de largeur. Doté des écrans les plus grands de la catégorie, il sert une ergonomie résolument moderne pour une expérience de conduite plus immersive. Enfin, Nouvelle CLIO démocratise des innovations uniques sur le segment comme le frein de parking électrique, particulièrement utile en usage urbain.

## Un design extérieur modernisé et plus expressif

Plus racée et plus dynamique sous tous ses angles, Nouvelle CLIO reprend les formes sensuelles de la génération précédente. Elle gagne en expressivité tout en conservant son profil racé. À l'avant, le capot intègre des nervures pour un effet sculpté. La calandre s'agrandit et le bouclier avant est plus marqué avec une grille très expressive qui favorise un bon refroidissement moteur. Côté dimensions, Nouvelle CLIO est raccourcie de 12 millimètres (longueur 4 050 mm, largeur 1 798 mm) mais progresse en habitabilité. Elle abaisse sa carrosserie de 8 mm (hauteur 1 440 mm) et jusqu'à 48 millimètres en bout de becquet pour gagner en aérodynamisme et sportivité. Les roues de 17 pouces (selon les versions) améliorent l'impression dynamique du véhicule. Les détails comme l'antenne requin, les projecteurs 100 % LED, le hayon affleurant et la ligne chromée autour du vitrage latéral participent à la modernisation du style extérieur de Nouvelle CLIO et, comme à l'intérieur, à l'amélioration de sa qualité.

## Une nouvelle gamme de motorisations dont le premier hybride E-TECH de Renault

En plus des motorisations essence 1.0 SCe (3 cylindres atmosphérique ; boîte manuelle à 5 rapports ; puissances de 65 ch et 75 ch) et diesel 1.5 Blue dCi (adapté aux nouvelles normes de dépollution avec l'intégration du système de réduction catalytique sélective (SCR) ; en deux versions : 85 ch/220 Nm et 115 ch/260), la nouvelle Clio bénéficie de trois nouveautés :

### 1) TCe 100, la polyvalence à son meilleur niveau

Inédit dans la gamme Renault, le 1.0 TCe (3 cylindres turbocompressé) est le dernier-né des moteurs issus des synergies de l'Alliance. Il reprend les toutes dernières technologies comme un turbocompresseur avec soupape de décharge à commande électrique, un collecteur d'échappement partiellement intégré à la culasse, le double calage variable hydraulique de la distribution à

l'admission ou encore le revêtement spécifique en acier des cylindres (*Bore Spray Coating*). Avec 100 ch et 160 Nm de couple, ce moteur nouvelle génération gagne 10 chevaux et 20 Nm par rapport au TCe 90 qu'il remplace, tout en réduisant la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>. Avec des émissions calculées à partir de 100 g/km\*, Nouvelle Clio TCe 100 se positionne au meilleur niveau de sa catégorie en motorisation essence. En outre, ce moteur assure un agrément de conduite optimal, grâce à un gain de couple qui se manifeste dès les bas régimes, pour des relances plus toniques

Le TCe 100 est d'abord proposé sur Nouvelle Clio en association à une boîte manuelle à 5 rapports. Il sera également associé par la suite à une boîte automatique X-TRONIC de toute dernière génération. Adaptée aux usages européens, elle offre une souplesse d'utilisation maximale en ville. Elle bénéficie aussi de la fonction D-STEP pour reproduire le comportement d'une boîte multi-rapports sur les parcours polyvalents et lors d'accélération plus vives. Le moteur TCe 100 sera également proposé en version bicarburant GPL pour des économies d'usages maximales et des rejets polluants limités.

### 2) E-TECH, l'hybride selon Renault pour combiner efficacité et plaisir de conduire

Depuis bientôt 30 ans, CLIO incarne la voiture de tous les jours, celle qui colle à son époque et démocratise le meilleur de la technologie automobile. Nouvelle CLIO ne déroge pas à cette tradition en proposant à partir de 2020 d'une motorisation « full hybride » baptisée E-TECH. Une grande première au sein du Groupe Renault, qui s'est appuyé sur son savoir-faire de pionnier et de leader européen de la mobilité électrique pour offrir une expérience hybride unique sur Nouvelle CLIO. Cette motorisation E-TECH a été développée et brevetée par l'ingénierie Renault. Elle utilise des éléments conçus au sein de l'Alliance, à l'image de son moteur essence 1,6 litre nouvelle génération retravaillé spécifiquement pour l'occasion. Il est accompagné de deux moteurs électriques, d'une boîte de vitesse multimodes innovante et d'une batterie de 1,2 kWh.

### 3) TCe 130 FAP, le plaisir de conduite maximal

Le moteur 1.3 TCe FAP fait son apparition sur Nouvelle CLIO après avoir fait ses preuves sur CAPTUR, MÉGANE, SCÉNIC et KADJAR. Proposé dans sa version 130 ch et 240 Nm, il est associé à la boîte de vitesse automatique EDC à 7 rapports et remplace le TCe 120 pour chapeauter la gamme des motorisations de Nouvelle CLIO. Ce moteur dernière génération met en valeur toutes les qualités dynamiques de Nouvelle CLIO, pour une expérience de conduite plus enthousiasmante en toute situation. La boîte EDC à double embrayage rend la conduite plus souple et agréable, tout en contribuant à limiter la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>. Pour encore plus de plaisir, Nouvelle CLIO TCe 130 EDC FAP sera équipée de palettes au volant.

## Renault Easy Drive : les aides à la conduite les plus complètes du marché

Nouvelle CLIO propose l'offre d'aides à la conduite la plus complète de sa catégorie afin de faciliter la conduite, renforcer la sécurité et rendre les voyages plus sereins. Elles sont déclinées en trois familles : Conduite, Parking (regroupées sous le label Renault EASY DRIVE) et Sécurité. Parmi les nouveautés marquantes qui enrichissent les prestations de Nouvelle CLIO figurent la caméra 360° et le freinage actif d'urgence avec détection de cyclistes et de piétons, deux premières dans la gamme Renault. Le point d'orgue est l'Assistant Trafic et Autoroute, prestation unique sur le segment des citadines polyvalentes.

## Renault Easy Connect : une offre enrichie et un nouveau système multimédia connecté

Le Groupe Renault poursuit sa stratégie qui vise à déployer la connectivité et les services associés sur l'ensemble de ses véhicules. Nouvelle CLIO bénéficie ainsi d'une version enrichie de l'offre Renault EASY CONNECT. Elle intègre notamment le tout nouveau système multimédia Renault EASY LINK, complété par l'application MY Renault. L'objectif de cette offre, qui regroupe un univers d'applications, de plateformes et de services connectés est de faciliter les nouveaux usages de la mobilité connectée, à la fois dans et hors de son véhicule : gestion du véhicule à distance, trajets plus précis et plus faciles à programmer, intégration dans la voiture de l'univers connecté du conducteur et des passagers. Grâce à ce nouvel écosystème, l'offre Renault EASY CONNECT sera adaptée à chaque utilisateur et s'enrichira progressivement de nouveaux services sur tous les équipements multimédias où elle est déployée

## Vie à bord : nouvelle expérience avec Multi-Sense et son Bose Premium

Soucieuse d'offrir la meilleure expérience de vie à bord, Nouvelle Cléo se distingue avec son « Smart Cockpit » pour une conduite plus immersive et des prestations qui contribuent au confort et au bien-être de ses occupants. Pour la première fois, les réglages Multi-Sense, déjà présents sur des véhicules du segment supérieur (MÉGANE, TALISMAN, ESPACE, etc.) sont proposés à bord d'une CLIO. On retrouve également le système audio premium Bose, apparu sur la précédente génération, dans une version entièrement nouvelle, pour une expérience sonore encore plus riche.

## Nouveau CAPTUR

Nouveau Renault CAPTUR, présenté au Salon de l'Automobile de Francfort. Précurseur sur le marché des SUV urbains, CAPTUR s'est écoulé à 1,5 million d'exemplaires dans plus de 90 pays depuis son lancement en 2013. Il est rapidement devenu le best-seller de son segment, aussi bien en France qu'en Europe.

Sur un marché devenu extrêmement concurrentiel, Nouveau CAPTUR se réinvente en renforçant l'ADN qui a fait son succès. Il se transforme pour afficher des lignes modernisées de SUV à la fois athlétique et dynamique. Toujours aussi modulable, il se fait plus habitable grâce à une révolution intérieure qui lui permet aussi de changer de dimension aussi bien sur le plan technologique que qualitatif. Ses prestations sont dignes d'un modèle du segment supérieur.

Le nouveau CAPTUR est la deuxième voiture basée sur le nouvel Alliance plateforme CMF-B et bénéficie des mêmes nouveautés technologiques que sa sœur la Nouvelle CLIO. Parmi les innovations et technologies unique au CAPTUR :

## Motorisation hybride E-TECH plug-in

Fidèle à sa tradition de pionnier sur le marché, Nouveau CAPTUR sera en 2020 le premier modèle accessible de son segment à être proposé avec une motorisation hybride rechargeable. Baptisée E-TECH Plug-in, elle a été développée au sein de l'Alliance. Bénéficiant de son expertise en tant que leader européen de la mobilité électrique, Renault démocratise l'hybride pour proposer une expérience de conduite unique accessible à tous. À travers un modèle populaire et iconique comme Nouveau CAPTUR, cette motorisation E-TECH Plug-in sera proposée à terme dès le niveau de finition intermédiaire. Centrée sur les attentes de la clientèle, elle

offrira la meilleure autonomie en mode électrique et les meilleures performances du marché pour un modèle hybride rechargeable généraliste. La motorisation E-TECH Plug-in de Nouveau CAPTUR a fait l'objet de plus de 150 brevets de la part de l'ingénierie Renault. Elle utilise des éléments conçus au sein de l'Alliance, à l'image de son moteur essence 1,6 litre nouvelle génération retravaillé spécifiquement pour l'occasion et doté d'un filtre à particules pour limiter ses rejets polluants. Il est accompagné de deux moteurs électriques, d'une boîte de vitesses multimodes innovante à crabot (une architecture synonyme de meilleur rendement énergétique, fruit de l'expérience de l'écurie Renault F1 Team) et d'une batterie de 9,8 kWh. Semblable à celle qui équipe Nouvelle CLIO E-TECH, la technologie innovante de Nouveau CAPTUR E-TECH Plug-in offre une efficacité électrique maximale à l'usage : démarrage systématique en mode électrique, silence et confort de fonctionnement, réactivité dynamique à la pointe du marché pour un plaisir de conduite inédit, pertes d'énergie limitées.

Grâce à un système de freinage directement emprunté au monde du véhicule électrique et à l'expertise de Renault en gestion d'énergie venue de la F1, l'excellent rendement du moteur E-TECH Plug-in permet de récupérer et restituer le maximum d'énergie pour recharger rapidement la batterie en dehors des phases de branchement. Avec sa capacité à rouler en mode électrique sur 45 kilomètres jusqu'à 135 km/h en utilisation mixte (WLTP) et environ 65 km en utilisation urbaine (WLTP City), Nouveau CAPTUR fait preuve d'une polyvalence inédite : il peut fonctionner sans consommer de carburant sur les trajets du quotidien et vous emmener en week-end ou en vacances sur les longs trajets sans problème d'autonomie. Grâce à sa réserve spécifique, à sa capacité de régénération d'énergie continue et à ses deux moteurs électriques, Nouveau CAPTUR fonctionne sur les longs trajets comme un modèle hybride E-TECH et conserve les atouts majeurs de ce système : démarrage en mode électrique et consommation réduite.

## TCe 155 FAP, le plaisir de conduite maximal

La version 155 ch et 270 Nm du moteur 1.3 TCe FAP est destinée à ceux qui désirent profiter encore plus des qualités dynamiques de Nouveau CAPTUR et de son nouveau châssis issu de la plateforme CMF-B. L'expérience de conduite est améliorée grâce à la boîte de vitesses automatique double embrayage à 7 rapports. Les palettes de passages de rapports situées derrière le volant et le mode Sport du Multi-Sense permettent à ceux qui le désirent de retrouver encore plus de sportivité et de plaisir à son volant. Cette version 155 ch/270 Nm du moteur 1.3 TCe a fait l'objet d'un travail de calibration spécifique par rapport à la version 150 ch/250 Nm qu'elle remplace. Ce qui a permis d'optimiser sa consommation et ses émissions de CO<sub>2</sub> dans le cadre du protocole d'homologation WLTP.

## Nouvelle ZOE : la mobilité électrique réinventée

Nouvelle ZOE est plus performante que jamais, notamment grâce à un rayon d'action et une puissance accrue. Son design affirmé lui fait gagner en caractère. Et elle met une palette d'équipements high-tech au service du confort de conduite et de vie à bord. Le plaisir de rouler 100 % électrique prend une nouvelle dimension ! Le lancement de la troisième génération du véhicule phare de la gamme 100 % électrique de Renault est un jalon majeur dans la stratégie du Groupe pour le développement du véhicule électrique à grande échelle.

Sur le plan technique, Nouvelle ZOE offre à la fois plus d'autonomie, avec une batterie (Z.E. 50) de 52 kWh qui porte son rayon d'action jusqu'à 390 kilomètres en cycle WLTP en hausse de 20 %, et plus de possibilités en matière de recharge, grâce à l'introduction de la charge en courant continu (DC), offrant une recharge AC jusqu'à 22 kW et DC jusqu'à 50 kW.

Elle procure, dans le même temps, encore plus de plaisir de conduite grâce à une motorisation plus performante (R135) d'une puissance de 100 kW, muni avec un nouveau levier de vitesse électronique « E-Shifter ».

Renault dote enfin Nouvelle ZOE de nombreux équipements innovants et des services connectés Renault EASY CONNECT. Des aides à la conduite, à l'écran conducteur 10 pouces, en passant par le système multimédia Renault EASY LINK, ou encore le nouveau mode de roulage qui facilite la conduite en ville, tous sont pensés pour offrir toujours plus de simplicité et d'agrément au quotidien.

Nouvelle ZOE est la première application industrielle mondiale d'un tissu composé de fils cardés 100 % recyclés et issu de l'économie circulaire.

## TRIBER

Renault a révélé à Delhi un nouveau modèle ultra-modulaire, moderne et au rapport « valeur/prix » totalement inédit. TRIBER est une première mondiale spécialement conçue pour le marché indien et dotée d'ambitions internationales. Mariage inédit entre design attractif, robustesse, compacité, habitabilité et modularité, TRIBER est un véhicule polyvalent qui réussit l'exploit de loger confortablement jusqu'à 7 adultes dans moins de 4 mètres de long.

## ARKANA

Renault ARKANA est le premier modèle d'alliance en Russie basé sur le Plateforme B0+ de l'Alliance (Duster & Kaptur en Russie). Il est doté d'un tout nouveau moteur à essence TCe 150 turbo (150 ch) accouplé à une CVT X-Tronic de nouvelle génération et à un système de transmission intégrale intelligent. Le système de personnalisation de l'expérience de conduite Multi-Sense offre un choix de trois modes de conduite en fonction de la situation routière (Sport, Eco, My Sense).

## Nouveau MASTER et Nouveau TRAFIC

Depuis leur lancement en 1980, MASTER et TRAFIC se sont imposés comme des modèles incontournables sur le marché du véhicule utilitaire léger avec plus de 4 millions d'unités vendues. Pour répondre aux nouveaux usages de ses clients, Nouveau MASTER et Nouveau TRAFIC s'affirment tant au niveau du design, que de la mécanique ou bien encore des équipements avec un design imposant soigné dont par exemple les nouveaux projecteurs Full LED, plus technologiques, dynamiques et performants

## Nouveau MASTER

### Davantage de puissance avec le moteur 2.3dCi

Nouveau MASTER est doté d'une nouvelle gamme de motorisations 2.3dCi encore mieux adaptée à l'usage des professionnels. Ces motorisations répondent désormais aux normes Euro 6d-temp/Euro 6d (selon le volume ou la masse des véhicules) et disposent de la technologie Twin Turbo. Elles affichent une puissance et un couple en

hausse : jusqu'à 180 ch et 400 Nm pour apporter dynamisme et réactivité. Elles offrent un gain de consommation significatif allant jusqu'à 1l/100 km (valeurs NEDC corrélé). Ces motorisations peuvent être couplées, selon version, à une boîte de vitesse manuelle à 6 rapports ou une boîte robotisée à 6 rapports. Elles bénéficient des dernières technologies de dépollution comme le système de réduction catalytique sélective (SCR).

### MASTER Z.E. la version 100% électrique

Il offre une autonomie réelle de 120 km, adaptée à l'activité de livraison quotidienne du dernier kilomètre ou autres usages professionnels en milieu urbain : Nouveau MASTER Z.E. est doté du moteur électrique R75 à haute efficacité énergétique d'une puissance de 57 kW (équivalent 76 ch) et une batterie 33 kWh (Z.E. 33). La recharge complète de MASTER Z.E. s'opère en 6 heures avec la Wall Box 32A/7,4 kW.

### Le plus grand bureau mobile de sa catégorie

Nouveau MASTER dispose d'un des plus grands volumes de rangement de sa catégorie (jusqu'à 105 litres). Pour plus de praticité, le cockpit a été repensé « Easy Life » avec plusieurs innovations. Des solutions multimédias connectées performantes : -R-LINK Evolution -Media Nav Evolution. Un travail particulier a été réalisé sur les interfaces hommes-machines (IHM) du tableau de bord afin d'améliorer l'expérience de conduite à bord de Nouveau MASTER.

## Nouveau TRAFIC

### Moteur 2.0 dCi et boîte automatique

**Moteur 2.0 dCi.** Nouveau TRAFIC est doté d'une nouvelle gamme de motorisations 2.0 dCi encore mieux adaptée à l'usage des professionnels. Ces motorisations répondent désormais aux normes Euro 6d-temp. Avec un turbocompresseur à géométrie variable, elles affichent une puissance et un couple en hausse jusqu'à 170 ch et 380 Nm. Elles offrent un gain de consommation allant jusqu'à 0,6l/100 km (valeurs NEDC corrélé) en 145 ch. Elles bénéficient toujours des dernières technologies de dépollution comme le système de réduction catalytique sélective (SCR).

**Boîte de vitesses automatique EDC.** Autre nouveauté pour le nouveau TRAFIC ces motorisations peuvent désormais être couplées, sur les deux puissances supérieures, à une boîte automatique double embrayage EDC6 qui offre une réponse nette et rapide au passage des rapports.

Des équipements tendance pour une vie à bord facilitée, Nouveau Renault TRAFIC se mue en un véritable bureau mobile connecté. Une nouvelle clé 3 boutons repliable ou une carte Renault mains-libres, avec option *Single Door Opening* (SDO) pour simplifier l'accès. Un nouvel habillage polypropylène pour un nettoyage plus facile de la zone de chargement.

**Des technologies utiles au service de la conduite.** Les aides à la conduite (ADAS) qui équipent Nouveau TRAFIC apportent confort, ergonomie et sécurité. Parmi elles : le « Wide View Mirror » élargit de plus du double l'angle de visibilité latéral arrière droit. L'aide au parking avant/arrière avec caméra de recul, le « Front and Rear Park Assist ». Un système anti-louvoïement de la remorque, le « Trailer Swing Assist ». Les projecteurs Full LED renforcent également la sécurité de nuit. Ils apportent 50 % d'éclairage en plus en plein phare et 34 % en feux de croisement, par rapport à des projecteurs halogènes, ainsi qu'une durée de vie accrue.



## Le Groupe Renault introduit l'hydrogène dans sa gamme de véhicules utilitaires

- Fort de son expérience dans le véhicule utilitaire, pionnier et leader du véhicule utilitaire électrique en Europe, Groupe Renault complète son offre avec Renault KANGOO Z.E. Hydrogen fin 2019 et Renault MASTER Z.E. Hydrogen en 2020.
- La pile à hydrogène fournit l'énergie supplémentaire pour obtenir jusqu'à 3 fois plus d'autonomie par rapport aux véhicules 100 % électriques, avec un temps de recharge de seulement 5 à 10 minutes.

L'hydrogène arrive chez Renault comme une solution complémentaire à sa stratégie électrique et hybride.

## K-ZE

Révélée lors de la conférence de presse au salon automobile de Shanghai, la Renault City K-ZE et la sixième véhicule électrique (VE) du Groupe Renault. Ce véhicule urbain du segment A, au design SUV, est le premier à être commercialisé en Chine.

Renault City K-ZE adopte un moteur de 33 kW capable de délivrer 120 Nm de couple. Il embarque un double système de recharge compatible avec les infrastructures publiques comme avec les dispositifs de charge de type Wallbox. Connecté à une station de recharge rapide, il récupère 80 % de son autonomie en seulement 50 minutes.

Renault City K-ZE sera produit en Chine, dans le cadre de la co-entreprise eGT New Energy Automotive Co., Ltd. qui réunit l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi et le constructeur local Dongfeng. Elle est élaborée à partir de la plateforme commune dédiée aux petites citadines de l'Alliance (CMF-A).

## E-TECH (HEV & PHEV)

L'industrie automobile est en pleine mutation. Les évolutions technologiques n'ont jamais été aussi nombreuses et disruptives (électrique, autonomie, connectivité) tandis que les besoins/demandes des utilisateurs sont différents d'un modèle à l'autre et selon les marchés. Dans un contexte réglementaire de plus en plus strict et d'attentes fortes de nos clients particuliers et professionnels (faibles consommations, non surtaxe à l'achat et à l'usage), le véhicule hybride répond d'abord à des besoins d'usage polyvalents et complémentaires à ceux du véhicule électrique. Il prépare également les clients à l'arrivée de masse des véhicules électriques sur le marché.

Le véhicule électrique est au cœur de la stratégie du Groupe Renault. Nous sommes pionniers en Europe, avec une expertise de près de 10 ans.

Nous avons appliqué tout notre savoir-faire électrique à l'hybride pour offrir une expérience inédite apportant du plaisir de conduite (« fun to drive »), avec une véritable motorisation hybride – et non un simple moteur thermique électrifié – qui démocratise l'expérience électrique et ses bienfaits.

Cela s'illustre par exemple avec :

- un démarrage 100% électrique ;
- une accélération digne d'un véhicule électrique ;
- un excellent rendement énergétique, un freinage régénératif de type « One Pedal » semblable à celui d'un véhicule électrique et une haute capacité de recharge des batteries.

Le concept de motorisation hybride Renault E-TECH est modulaire. Il en découle deux variantes : E-TECH pour le full hybride (HEV) et E-TECH Plug-in pour le full hybride rechargeable (PHEV), pour répondre aux besoins de faibles consommations et émissions de l'ensemble de nos clients (hybride pour tous).

Sur CLIO E-TECH, cela se traduit par :

- un roulage en 100% électrique jusqu'à 80 % du temps en ville ;
- jusqu'à 40 % d'économie sur la consommation en ville.

Sur CAPTUR E-TECH Plug-in, cela se traduit par :

- jusqu'à 45 km de roulage en 100 % électrique ;
- jusqu'à 65 km de roulage en 100 % électrique en ville.

Nous associons le meilleur de notre savoir-faire produit actuel au meilleur de la technologie hybride développée par le Groupe Renault, notamment via notre engagement et notre expérience en Formule 1. Ces motorisations seront proposées sur des véhicules accessibles, cœur de marché, à un bon rapport qualité/prix et pour un coût d'usage au meilleur niveau (CLIO, CAPTUR, MÉGANE) à compter du premier semestre 2020.

## La motorisation hybride

Cette nouvelle motorisation fait partie intégrante du plan stratégique du Groupe Renault, dont la vision est de fournir une mobilité durable accessible au plus grand nombre, respectueuse des nouvelles normes aujourd'hui et demain.

Ce plan annonce en effet une électrification massive de la gamme avec 8 modèles 100 % électriques (5 nouveaux et 3 renouvellements) et 12 modèles électrifiés (comprendre hybrides et hybrides rechargeables). Au-delà, il prévoit au total 12 véhicules 100 % électriques.

La technologie E-TECH de Renault est une technologie de type DHT (*Dedicated Hybrid Transmission*). Elle est basée sur une architecture de boîte de vitesses intelligente multimode, à crabots et sans embrayage, optimisée pour réduire les frictions. Sur cette boîte sont directement greffés deux moteurs électriques (e-machine, le moteur principal et HSG, le démarreur haute tension dont les puissances varient selon la version hybride) et un moteur à essence (1.6 atmo 67 kW/91 ch). Le duo moteur à essence/HSG ainsi que le moteur électrique principal peuvent entraîner les roues de manière indépendante. Les trois moteurs peuvent également entraîner les roues de manière simultanée. Le tout forme un groupe motopropulseur compact, commun aux véhicules E-TECH et E-TECH Plug-in :

- toute l'expérience Renault acquise sur le véhicule électrique a permis de développer une gestion sophistiquée des trois sources de traction afin d'offrir à nos véhicules hybrides une véritable expérience électrique, pour tous. Jusqu'à 65 km de roulage en 100 % électrique en ville ;
- plus d'efficacité électrique grâce à l'absence d'embrayage et la boîte intelligente qui limitent les pertes d'énergie. Ce système maximise également la récupération d'énergie lors des phases de freinage et de décélération ;
- le moteur essence reste atmosphérique, donc moins cher et moins complexe qu'un moteur turbocompressé, car il est utilisé à son régime optimal ;
- la technologie E-TECH de Renault est une innovation qui permet donc d'optimiser la consommation d'énergie, sans compromis sur la conduite. Deux credo : Fun to drive/EV feeling.

### 1.4.3 Leviers de performance

#### CMF-B : une plateforme modulaire nouvelle génération pour le segment B

Source de compétitivité accrue et de synergies, la démarche CMF (*Common Module Family*), mise en œuvre depuis 2013, permet de standardiser des zones d'architecture avec une couverture croissante en nombre de véhicules développés au sein de l'Alliance Renault-Nissan. Elle se traduit déjà pour l'Alliance par une réduction moyenne de 30 à 40 % en ingénierie produit/process par modèle et de 20 à 30 % pour l'achat de composants. À l'horizon 2022, 70 % des véhicules de l'Alliance et 80 % des véhicules du Groupe Renault seront produits sur des plateformes communes de la famille CMF (*Common Module Family*).

Après les familles CMF-C/D et CMF-A regroupant respectivement les véhicules polyvalents familiaux et les mini-citadines économiques destinés aux marchés à forte croissance, la nouvelle famille CMF-B dédiée aux véhicules compacts accueille cette année Nouvelle CLIO et Nouveau CAPTUR.

Développée depuis 2014 au Technocentre, à Guyancourt (France) et utilisée conjointement par les groupes Nissan et Renault, CMF-B portera à l'horizon 2022, plus de 15 modèles de l'Alliance, avec un objectif de 4 millions de véhicules. La plateforme CMF-B a été entièrement renouvelée (85 % de pièces nouvelles) par rapport à la plateforme de CLIO IV. Sa production a été lancée en 2019 dans les usines de Bursa, Valladolid, Sunderland, Novo Mesto et elle sera produite à terme dans 18 usines de l'Alliance du monde. Cette plateforme permet l'électrification des véhicules, en intégrant les spécificités des motorisations hybrides et hybrides rechargeables. Elle est conçue pour accueillir des assistances évoluées à la conduite menant aux premiers niveaux d'autonomie. Son architecture est conçue pour faciliter le *body swap* d'un modèle à l'autre, afin de pouvoir optimiser l'efficacité des lignes de production des usines.

De plus, elle inaugure une stratégie « *dual platform* » qui permet de pouvoir proposer des réponses produits adaptées aux différents marchés, en prestations et économiquement. Par exemple, une même carrosserie sur des plates-formes localisées avec un coût de développement maîtrisé. C'est la démarche que le Groupe Renault a initiée avec CAPTUR et KAPTUR, avec un degré d'interchangeabilité encore amélioré.

#### Ingénierie système

L'ingénierie de l'Alliance poursuit ses transformations Système et Software, deux leviers clés pour développer les nouvelles fonctions de conduite autonome, de connectivité et d'électrification. Après le déploiement depuis 2013 des 43 systèmes, plusieurs évolutions sont en route pour anticiper les futures étapes de complexité. La conception Système basée sur les modèles est similaire à l'apparition de la CAO (conception assistée par ordinateur) pour l'architecture géométrique, mais selon d'autres points de vue comme par exemple l'architecture fonctionnelle. La structuration Système et Software de la voiture sous la forme d'une plateforme (analogue aux plateformes physiques), vise à la fois l'efficacité de développement et l'introduction rapide d'innovations sur la gamme des produits et services. Des processus repensés, supportés par une chaîne

numérique continue, l'adaptation des techniques agiles, permettront à des équipes multidisciplinaires et responsabilisées de travailler en cycles itératifs et incrémentaux, sur la base d'architectures modulaires de référence. Ils assureront aussi l'optimisation des coûts de développement des véhicules et des plateformes débarquées via la réutilisation maximale d'éléments de conception et la rationalisation des validations.

#### Des processus pour une conception robuste

##### Synchronisation de jalons dans les phases amont et les phases de développement des projets (S3/CF)

Le déploiement de la logique V3P et le renforcement du jalonnement qualité en phases amont ont conduit à repenser le processus d'introduction des innovations dans les projets véhicules. Afin d'embarquer plus d'innovations issues de projets de recherche et d'ingénierie amont, il était nécessaire de mieux les synchroniser avec les plannings des projets véhicule et organes, pour s'assurer de les intégrer au bon moment dans le cycle de développement et avec un niveau suffisant de maturité.

L'application d'un processus de pilotage des innovations très cadré et complètement unifié Renault/Nissan (*Alliance Project Review*) a permis de garantir un transfert de technologie robuste de la R&AE (*Research & Advanced Engineering*) au développement. Le passage de témoin se fait au jalon CF (*Concept Freeze*) du projet véhicule, c'est-à-dire à l'étape où le concept et les éléments techniques du véhicule sont choisis et assurent les équilibres coûts/valeurs répondant aux attentes clients.

En 2018, le processus s'est encore renforcé avec la prise en compte des impacts des innovations sur les plates-formes véhicules et sur l'architecture électrique et électronique, afin de garantir la meilleure application des innovations à fort impact architecture dans les projets.

#### Plan satisfaction client : de la fiabilité à la satisfaction client

Le plan satisfaction client 2022 a été défini en 2018 dans le cadre du lancement du plan stratégique « Drive the Future ».

L'objectif est clair : bâtir la confiance des clients dans les marques du Groupe Renault pour nous positionner de façon pérenne en 2022 dans le top 3, en termes de qualité et de satisfaction client.

Les clients doivent sentir que nous sommes attentifs à leurs attentes. La pérennité et la croissance du Groupe Renault passent forcément par leur satisfaction – en termes de produits et de services – et par l'amélioration de notre image auprès des futurs acquéreurs.

Cela se traduit par l'OaO (*Overall Opinion*) ou bonne opinion qui mesure l'image des marques et des modèles qu'ont les clients envisageant d'acheter un véhicule neuf dans les deux ou trois ans, dans un pays donné. Une confiance élevée permet de positionner facilement les produits à des tarifs profitables, de fidéliser les clients et d'en conquérir de nouveaux.

Pour atteindre les ambitions de l'OaO et plus généralement celles du Plan Satisfaction Client, 7 axes ont été définis.

- La Qualité attractive repose sur le design, la qualité perçue, le marketing à travers sa façon de rendre désirable le produit et les innovations qu'il porte.
- La Qualité initiale est la qualité des véhicules avant leur première acquisition. Elle se mesure par le niveau des plaintes clients. Leur réduction est essentielle tout comme l'accélération de leur traitement pour offrir aux clients une expérience produit au niveau de leurs attentes.
- La Durabilité : une voiture qui vieillit bien, que l'on peut garder plus longtemps, c'est l'assurance de la revendre d'occasion à un bon prix. La durabilité est un critère important pour les clients et les incite à rester fidèles à une marque. La durabilité cumule la fiabilité (l'absence de pannes) et la capacité du véhicule à bien vieillir (le maintien en état de marche en maîtrisant les coûts de remise en état).
- La Qualité vente a pour ambition de permettre à Renault de devenir leader des constructeurs généralistes pour la meilleure expérience client lors de la vente des véhicules neufs.
- La Qualité après-vente veut proposer aux clients un partenariat après-vente fiable et répondre à leurs besoins de mobilité dans toutes les conditions.
- L'Agile et processus « end to end »/transformation digitale : les ambitions du PSC dans ce domaine impliquent des ruptures dans la vitesse de traitement et sur la couverture globale de l'expérience client. Les méthodes agiles reposent sur une adaptation des besoins du client pour reboucler sur leur satisfaction. La transformation digitale en est un point clé.
- L'État d'esprit orienté satisfaction client/développement des compétences : c'est la prise en compte de la satisfaction client nécessaire dans toutes les actions et décisions des collaborateurs, ainsi qu'à tous les niveaux de l'entreprise. Cela signifie chercher ce qui peut être amélioré au niveau de l'entreprise (par exemple au niveau de la gouvernance des projets, des indicateurs orientés coûts ou processus) et au niveau individuel (*empowerment*, engagement et développement personnel).

### La filière expertise au service de toutes les fonctions du Groupe

Depuis 2010, la filière expertise structure et mobilise le savoir et le savoir-faire de l'entreprise pour mettre en œuvre ses axes stratégiques et contribuer à sa performance et à la satisfaction de ses clients. Elle impacte le Groupe, sert à ce titre toutes les fonctions et participe activement à l'enrichissement de leurs écosystèmes.

Les 51 domaines d'expertises stratégiques sont établis dans tous les grands métiers avec une forte prédominance dans les ingénieries. En 2019, quatre thèmes d'expertise stratégiques ont été reconfigurés, parmi lesquels les domaines des contrôles commandes, d'électrification, du Manufacturing ainsi que du commerce. Ces évolutions au sein de la filière permettent d'intégrer les nouvelles technologies au plus profond des métiers, d'adapter fonctionnellement la structure des domaines d'expertise concernés. Cela s'est traduit par une croissance des collaborateurs dans le réseau de 140 personnes entre 2016 et 2019. La tendance est plutôt maintenant à la stabilisation des effectifs.

#### La filière garde sa structure en quatre niveaux :

- **L'Expert Fellow**, membre du Comité de Direction Renault. Garant de la définition et de la cohérence des domaines d'expertises stratégiques, il anime le réseau des Experts Leaders afin de

structurer leur production tant au niveau stratégique avec les feuilles de route qu'au niveau opérationnel concernant les innovations techniques ou méthodologiques, les supports aux projets ou aux questions Qualité. Les travaux collaboratifs menés à l'occasion de groupes de travail participent à une dynamique de progrès partagée des métiers concernés sur les grands challenges, essentiellement techniques, de l'entreprise. Le réseau peut être ainsi qualifié d'organisme agile au service de l'inter-métier. La participation aux instances régulatrices et de standardisation ainsi que leur cohérence sont aussi un livrable de la filière ;

- **51 Experts Leaders**, chacun rattaché à un directeur métier, garant de leur feuille de route. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'Expert Leader structure et anime son réseau interne d'experts et s'appuie sur un réseau externe formé avec des universitaires, d'autres industriels, des associations, des structures d'incubation, etc., afin de permettre à l'entreprise de travailler de façon « étendue » et d'en faire évoluer le périmètre en étant impliqué dans les opérations de collaborations ou d'investissements ;
- **237 Experts**, en charge des sous-domaines d'expertise, sont garants des benchmarks, identifient les partenaires pertinents, s'investissent dans la protection du savoir-faire par les brevets. Ils sont notamment responsables de la promotion des standards et procédés ;
- **490 Référents**, en charge des spécialités métier dont ils font progresser l'état de l'art en étant « la référence » dans leur pratique, construisant ainsi les standards et leur capitalisation, empreinte de leur expérience.

Ce développement de la filière expertise permet grâce à son fonctionnement transversal : d'éclairer via un ensemble de feuilles de route cohérentes, d'accélérer l'enrichissement des savoirs par les innovations et l'exécution des opérations et ainsi amener les métiers au meilleur de l'état de l'art dans leurs périmètres. Les modes d'intervention de la filière s'adaptent à l'« agilisation » de toutes les fonctions.

Enfin, au sein de l'Alliance, les filières expertise de Renault et de Nissan révisent la structure commune des compétences, se coordonnent régulièrement afin de travailler en synergies sur les feuilles de route et leur mise en œuvre sur les périmètres miroirs, l'analyse et le traitement des risques identifiés, ainsi que l'accompagnement des développements communs.

### Renforcement de la dynamique d'innovation

#### L'Open Innovation chez Renault

La création de Labs d'Open Innovation fait partie de la culture et de la stratégie d'innovation de Renault : ils permettent de cultiver des opportunités d'innovations en se basant sur un écosystème ouvert (start-ups, universités, investisseurs, fournisseurs de rang 1 et 2...) et une économie locale (collectivités, associations, clients, marché).

Ces labs rassemblent en un même lieu les trois piliers de l'Open Innovation :

- la socialisation des connaissances (événements, conférences, ThinkTank, meetups) ;
- la créativité et les méthodes de conceptions innovantes (*design thinking*, Fablab) ;
- et les leviers de la nouvelle économie (accélération de start-ups, mode collaboratif et ouvert ainsi que plates-formes).

Renault a poursuivi sa stratégie d'innovation en inaugurant en 2019 l'Alliance Innovation Lab de Shanghai en Chine et celui de Tel Aviv en Israël.

L'Alliance Innovation Lab de Tel Aviv identifie, caractérise et réalise des prototypes avec des start-ups israéliennes principalement sur les périmètres de la cybersécurité, des capteurs pour les ADAS et les véhicules autonomes, et de la data/les *smart cities*.

Le renforcement du réseau d'innovation s'appuie sur de nombreuses actions :

- accroissement des synergies techniques et scientifiques au sein de l'Alliance en bénéficiant de processus partagés ;
- partage de projets collaboratifs co-financés avec les partenaires européens ;
- poursuite de l'extension du réseau des « Creative Labs » interne permettant de développer la créativité des collaborateurs Renault ;

- élargissement de la connexion avec les écosystèmes locaux pour être au plus près des nouvelles tendances arrivant sur ces marchés au travers de start-ups émergentes ;
- accession aux technologies de pointe les plus performantes grâce au partenariat stratégique avec le CEA ; création d'un plateau projet véhicule autonome à Saclay ;
- partage des efforts de recherche avec les partenaires français des instituts de recherche technologique (Vedecom, SystemX), qu'ils soient industriels ou académiques ;
- identification, activation et maintien des pôles de compétences Recherche dans les RTX selon les spécificités et les talents locaux liés aux nouvelles technologies de la communication et de l'information ;
- élargissement du réseau d'échange avec les acteurs de la mobilité future, autour des axes stratégiques Renault (véhicule électrique, nouvelle mobilité, connectivité et nouveaux services associés).

## 1.4.4 R&D : une organisation internationale et convergée

Depuis avril 2018 les domaines clés tels que l'ingénierie, la fabrication et supply chain, les achats, la qualité et satisfaction totale clients, l'après-vente et le Business Development sont convergés au sein de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.

À l'Ingénierie, cette organisation permet d'optimiser les synergies en matière de développement de véhicules et de services.

Les gammes de véhicules sont regroupées au sein d'une seule équipe Alliance, assurant un développement plate-forme par plate-forme, sous un management commun.

### L'ingénierie Alliance

La nouvelle Direction de l'ingénierie Alliance est constituée aujourd'hui principalement de 9 grandes entités :

- 6 directions Métier :
  - la Direction de la recherche et de l'ingénierie avancée,
  - la Direction des prestations clients, tests et simulations numériques,
  - la Direction du développement des GMP thermiques et électriques,
  - la Direction plates-formes et composants véhicules,
  - la Direction électrique/électronique et systèmes,
  - la Direction des véhicules connectés ;
- 2 directions développement de projets Alliance, qui ont pour mission d'assurer le développement des véhicules suivant une répartition des projets par plate-forme. Ces deux directions comprennent elles-mêmes :
  - deux directions pour le développement des véhicules des segments A et B,
  - une direction pour le développement des véhicules des segments C et D,

- une direction pour le développement des véhicules électriques,
- une direction pour le développement des véhicules utilitaires,
- ainsi que la direction du développement des véhicules qui a pour mission de concevoir les éléments spécifiques au développement des produits du Groupe Renault, tels que, par exemple, l'habitacle et la carrosserie. La Direction de la transformation et de la performance est une direction transverse. Elle s'assure de la promotion de la qualité et de la conformité de nos produits dans le monde, et héberge les activités de management des compétences, d'adéquation des charges/ressources, ou encore du management des processus et standards.

### Les centres d'ingénierie Renault à l'international (RTX)

Les centres d'ingénierie du Groupe Renault sont implantés dans le monde entier, en particulier en Espagne, Roumanie, Corée, Inde, Russie et Amériques. Grâce à leur connaissance des marchés locaux et régionaux, ils ont pour mission d'adapter les véhicules aux besoins et aux attentes des clients, aux contraintes réglementaires locales et à la situation économique des pays.

Par l'application d'une politique de montée en compétences qui se poursuit d'année en année, le Groupe Renault augmente de façon continue la responsabilité des centres d'ingénierie sur des activités transversales et leur permet de prendre en charge la conception de projets véhicule de plus en plus en amont. Cette montée en compétence permet également de passer, pour les RTX les plus matures, d'une responsabilité régionale à une responsabilité plus globale.

## 1.5 LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

01

### 1.5.1 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques

#### 1.5.1.1 Objectifs des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Pour faire face aux risques inhérents à la conduite de ses activités, le Groupe Renault a mis en place une organisation et des procédures lui permettant de les sécuriser et d'en limiter les impacts négatifs. Les démarches de contrôle interne et de gestion des risques concernent toutes les fonctions globales de l'entreprise, toutes ses activités et toutes les Régions. Leurs objectifs prioritaires sont :

- l'identification et la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- la conformité aux lois et règlements, et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités sous les angles qualité, coût et délais ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence des informations financières, comptables et de gestion.

Toutefois, ce dispositif ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de l'entreprise seront atteints. Afin d'arbitrer entre les opportunités et les risques, la gestion globale des risques du Groupe Renault vise à réduire l'impact et/ou la probabilité de la survenance des événements ayant une influence significative sur la maîtrise des opérations ou sur l'atteinte des objectifs. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont animés à travers une démarche d'identification et d'évaluation des risques en mesurant le niveau de maîtrise des facteurs de risques et l'efficacité des plans de traitement.

#### 1.5.1.2 Cadre réglementaire des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Le Groupe Renault a choisi en 2007 de prendre en compte le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, ainsi que les recommandations du rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

Le groupe AVTOVAZ dispose d'une autonomie de gestion et a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec la réglementation russe et avec l'organisation décrite dans ce chapitre ; les écarts éventuels sont indiqués et expliqués.

Le Financement des ventes, RCI Banque, quant à lui, a défini son propre cadre de contrôle interne développé au chapitre 1.5.3 *Financement des ventes*, conformément à la réglementation bancaire et financière. RCI Banque est soumis au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de la Banque centrale européenne (BCE).

#### 1.5.1.3 Déclinaison et organisation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ, le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes.

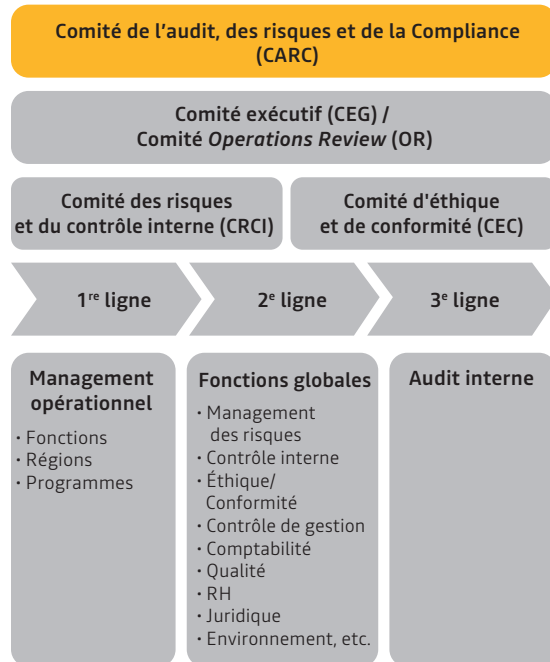
L'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ est organisée autour de trois axes : Régions, Fonctions globales et Programmes. Ils participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et sont mobilisés au quotidien pour la déployer :

- l'axe « Régions » permet de développer l'activité au plus près du terrain. Les Régions sont responsables de l'optimisation du *business* et du chiffre d'affaires rentable ;
- l'axe « Fonctions globales » rassemble l'ensemble des fonctions de l'entreprise, responsables à l'échelle mondiale. Les fonctions globales définissent les politiques, fournissent les standards, les méthodes et les compétences adéquates aux programmes et aux Régions ;
- l'axe « Programmes » a la responsabilité des cycles de vie des véhicules et des services sur un périmètre monde. Les programmes assurent le développement des gammes véhicules et des services, et pilotent leur rentabilité.

Cette déclinaison n'existe pas pour le groupe AVTOVAZ.

Le Financement des ventes a ses propres dispositifs et organisation en matière de contrôle interne et de gestion des risques, exposés au chapitre 1.5.3.

Le dispositif global est organisé selon le principe des trois lignes de maîtrise représenté dans le schéma ci-dessous :



Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques contribuent de manière complémentaire à la maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs du Groupe :

- le dispositif de contrôle interne vise la maîtrise des processus de manière à donner une assurance raisonnable sur l'efficacité, la préservation des actifs, la conformité et la fiabilité des informations financières, comptable et de gestion ;
- le dispositif de gestion des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques majeurs susceptibles d'entraver la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, afin de maintenir ces risques au niveau jugé acceptable par la Direction générale ;
- l'audit interne évalue dans le cadre de ses missions le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et émet des recommandations pour l'améliorer.

Les deux premières lignes de maîtrise rendent compte en matière de contrôle interne et de gestion des risques à des comités dédiés, le Comité des risques et du contrôle interne (CRCI) et le Comité d'éthique et de conformité (CEC) présenté au chapitre 2.5.1. Elles rendent compte de manière ponctuelle au Comité exécutif et au Comité *operations review* dans le cadre de présentations thématiques. Par ailleurs, le CRCI a pour mission de valider et d'évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

La deuxième et la troisième ligne de maîtrise présentent les résultats de leurs travaux au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC) dont les missions sont définies au chapitre 3.1.6.

Les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière en tant que de besoin pour l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant des recommandations.

En termes de périmètre, le dispositif de contrôle interne s'applique à la société mère et à toutes les entités significatives, notamment les sociétés consolidées par intégration globale. La démarche de gestion des risques s'applique au niveau du Groupe pour les risques majeurs. Elle est également déclinée au niveau des entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles), aux programmes de véhicules et aux fonctions globales.

### 1.5.1.4 Référentiel du dispositif de contrôle interne

#### Délégations internes et séparation des fonctions

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux directions des fonctions globales d'animer transversalement leurs correspondants.

Le processus de décision repose sur un système de délégations internes qui fixe les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels. L'ensemble de ces règles de délégations d'autorité est porté à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet. Les demandes de décisions sont tracées dans un *workflow* mettant en œuvre les règles qui définissent les acteurs à solliciter conformément aux principes de contrôle interne ou documentées dans les comptes rendus des comités décisionnaires.

Les décisions concernant certaines opérations particulières, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, les limites de couverture du risque matières premières ou du risque de change, et les politiques générales font l'objet d'un processus spécifique d'étude par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, la décision finale étant du seul ressort du Directeur général de Renault jusqu'au 11 octobre 2019 puis du Directeur général de Renault par intérim jusqu'à la fin de l'année 2019.

Le principe de la séparation des fonctions et tâches est requis à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels du Groupe, ainsi qu'au sein des systèmes d'information pour permettre un contrôle indépendant et pour dissocier les tâches et fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable.

#### Référentiels éthiques et des fonctions globales du Groupe

Les « fonctions globales » de l'entreprise définissent et émettent les politiques et les standards à déployer qui sont ensuite déclinés en procédures et modes opératoires pour encadrer le fonctionnement des processus au niveau des opérations dans le respect des principes énoncés dans la Charte éthique, guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence et dans les Codes de déontologie dédiés.

La Direction du contrôle interne diffuse un document de référence (*Minimum Control Standards & Control Basic Rules*) dans lequel sont recensés les principaux thèmes à contrôler et à intégrer dans les activités de contrôle des opérationnels.

### 1.5.1.5 Principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et dans le respect du principe de séparation des fonctions, le dispositif de contrôle interne de Renault est mis en œuvre selon le schéma des trois lignes de maîtrise exposées au chapitre 1.5.1.3 :

- au premier niveau se trouvent :
  - le management opérationnel qui décline et déploie dans son domaine de responsabilité les principes et techniques de contrôle interne et de gestion des risques définis au niveau du Groupe,
  - les collaborateurs qui sont tenus de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leur domaine d'activité et le Code d'éthique du Groupe, guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence ainsi que les Codes éthiques dédiés ;
- au deuxième niveau, ce dispositif fait l'objet d'un accompagnement permanent, afin d'en évaluer la bonne application et l'efficacité. Cet accompagnement est assuré par :
  - la Direction du contrôle interne à l'aide de questionnaires d'auto-évaluation et de tests de conformité. Elle veille également à la réalisation de plans d'action en cas d'insuffisances constatées,
  - la Direction du management des risques : d'une part en tant que maître d'œuvre de la cartographie des risques majeurs du Groupe ; d'autre part en tant que référent et support pour les cartographies des risques des programmes, des entités opérationnelles dans les Régions (qu'elles soient industrielles ou commerciales) et des fonctions globales, ainsi que des cartographies spécifiques,
  - la Direction performance et contrôle Groupe, avec ses représentants dans les entités et Régions, anime et pilote la démarche sur le terrain. Elle s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et assiste les opérationnels dans l'animation des plans d'action et leur suivi,
  - les directions, dites « fonctions globales », représentent les fonctions de l'entreprise et sont responsables à l'échelle mondiale d'établir des politiques, standards et méthodes ;
- au troisième niveau se trouve la Direction de l'audit interne, qui procède à une évaluation indépendante et objective des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein du Groupe. Par ses recommandations, l'audit interne contribue à améliorer la sécurité des opérations et à optimiser les performances globales de

l'entreprise. À l'issue de chaque mission, l'audit interne diffuse un rapport et une note de synthèse définitifs, qui sont diffusés aux audités, fonctions/régions/projets concernés, au Directeur général et au Président du Groupe, de façon systématique. La note de synthèse inclut une opinion émise par l'audit interne qui vise à donner une appréciation globale sur le niveau de maîtrise des activités auditées : satisfaisant (vert), améliorations nécessaires (jaune), largement perfectible (orange), insuffisant (rouge).

La Direction de l'audit interne intervient sur l'ensemble des entités et des activités du Groupe Renault, en dehors de la branche financière (RCI) qui a sa structure d'audit interne propre. Elle peut également auditer les fonctions convergées avec Nissan. Pour les entités en partenariat avec Renault, l'intervention de l'audit interne peut se faire après accord du partenaire. Pour les activités confiées à des tiers, l'intervention de l'audit interne est possible si la clause d'audit du contrat le prévoit.

Le plan d'audit est annuel. Il est validé par la Direction générale et approuvé par le CARC. Ce plan d'audit annuel est révisé en tant que de besoin pour prendre en compte des demandes additionnelles.

Les missions de l'audit interne permettent notamment de :

- évaluer la conformité des processus et leur application par rapport aux règles, normes, lois et réglementations en vigueur ;
- évaluer l'efficacité des processus et de la réalisation des opérations ;
- vérifier la qualité des contrôles réalisés par les opérationnels et les fonctions de support et de contrôle ;
- proposer des axes d'amélioration ou de progrès sous forme de recommandations ;
- lutter contre la fraude et la corruption ;
- vérifier la mise en œuvre effective des recommandations.

Consécutivement aux recommandations formulées dans le rapport d'audit, un plan d'action défini par les audités est validé par l'audit. Il y a trois niveaux de criticité des recommandations (élevée, moyenne, basse, identifiées respectivement A, B et C). La Direction de l'audit interne s'assure de la mise en œuvre des recommandations. Elle établit semestriellement un état d'avancement des recommandations A et B pour le Comité exécutif du Groupe et le CARC.

La Direction de l'audit interne fait l'objet d'une certification par IFACI<sup>(1)</sup> Certification, selon le référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) composé de 25 exigences générales déclinées en 100 exigences détaillées sur cinq piliers : positionnement, pilotage, processus d'audit, programme d'évaluation GRC, professionnalisme.

(1) Institut français de l'audit et du contrôle interne.

## 1.5.2 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques

### 1.5.2.1 Mise en œuvre des objectifs

Le dispositif de contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement des processus internes mis en œuvre par un ensemble de moyens et de procédures qui les encadrent. Les processus opérationnels sont pilotés grâce à des indicateurs QCD (Qualité, Coût, Délais) auxquels une démarche d'analyse des risques est associée dans le cadre des cartographies des entités, des projets, des questionnaires d'auto-évaluation et des revues de performances.

#### Contrôle interne

La Direction du contrôle interne anime chaque année une campagne de questionnaires d'auto-évaluation du contrôle interne adressée aux principales entités du groupe. Les Directeurs généraux des entités valident ces auto-évaluations et s'engagent à définir et à mettre en œuvre des plans d'action afin de remédier aux éventuelles insuffisances de contrôle interne identifiées. Ces plans d'action font l'objet d'un suivi annuel par la Direction du contrôle interne. Les résultats de ces auto-évaluations sont présentés au CARC une fois par an.

Des tests de conformité sont réalisés sur la base d'un échantillon d'entités par les contrôleurs internes de la Direction du contrôle interne afin de vérifier la qualité des auto-évaluations.

Les entités présentant des risques moindres (entités non consolidées en intégration globale ou non consolidée notamment) font l'objet de dispositifs de contrôle interne adaptés.

#### Gestion des risques

Le Groupe applique une méthode de management des risques fondée, d'une part sur l'identification et l'évaluation des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter ces risques, en particulier leur impact et/ou leur probabilité de survenance : suppression, prévention, protection ou transfert. Cette méthode s'applique au niveau du Groupe, des entités, des programmes de véhicules et des fonctions globales. La cartographie des risques majeurs du Groupe (démarches descendante et ascendante) est présentée aux CRCI, CEG et CARC, qui la valident.

La présentation des facteurs de risque majeurs auxquels le Groupe est exposé fait l'objet du chapitre 1.6.

Pour mener sa mission, la Direction du management des risques (DMR) s'appuie en particulier sur deux réseaux :

- l'un, formé de correspondants appartenant principalement à la fonction performance et contrôle, pour les entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles) et les fonctions globales, et à la fonction qualité, pour les programmes. Ces correspondants, identifiés comme *risk managers* opérationnels (RMO), sont les relais de la DMR pour la mise en œuvre opérationnelle des démarches de management des risques dans les entités, les programmes et les fonctions globales ;

- l'autre, formé d'experts couvrant des domaines spécifiques de risques, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres à un secteur d'activité du Groupe Renault. Ces experts, identifiés comme *risk managers* experts (RME), sont les référents pour les plans de maîtrise normalisée des risques concernant leur domaine de compétence.

Pour établir le plan d'audit, validé par la Direction générale et approuvé par le CARC, qui vise à couvrir les risques majeurs de l'entreprise, la Direction de l'audit interne s'appuie notamment sur les cartographies des risques de façon à identifier les thèmes d'audit les plus pertinents et à évaluer la couverture des risques. La Direction de l'audit interne apporte à la DMR un éclairage, à l'issue des missions d'audit, sur le niveau de maîtrise effectif des risques majeurs.

### 1.5.2.2 Bilan et perspectives

#### Contrôle interne

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2019 ont eu notamment pour objet :

- la poursuite de l'animation des actions visant à améliorer le dispositif de prévention de la corruption et l'accompagnement des opérationnels concernés ;
- la réalisation d'actions de sensibilisation et de formation en matière de risques de fraude externe de type « fraude au Président » et « aux changements de coordonnées bancaires » ;
- le déploiement de formations sur le contrôle interne et notamment de la méthode d'analyse de la séparation des tâches avec des matrices types sur les principaux processus à risques ;
- la définition de contrôles préventifs et de détection s'appuyant sur une cellule de *Data Analytics* ;
- la revue des règles de délégation d'autorité, en particulier suite aux évolutions du mode de gouvernance du Groupe.

Le *tone at the top* en matière de contrôle interne a été réaffirmé par la diffusion d'une lettre signée du CFO positionnant le contrôle interne comme un élément de performance essentiel de l'entreprise.

Ces actions de fond seront poursuivies dans la continuité des années précédentes et représentent les axes prioritaires de l'année 2020.

#### Actions de formation

Les grandes fonctions globales de l'entreprise ont mis en place des écoles pour professionnaliser leurs équipes. Ils soulignent ainsi leur attachement au plan de formation de leurs collaborateurs comme levier de performance, pour mieux répondre aux attentes de la Direction générale.

La Direction du contrôle interne a lancé un programme de formations spécifiques et complémentaires à destination des managers opérationnels des entités : plus de 455 managers et 43 comités de direction formés sur les quatre dernières années.



## Management des risques

En 2019, la Direction du management des risques a concentré ses activités sur :

- la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Cet exercice a été mené en regard du plan stratégique moyen terme du Groupe afin notamment que ce dernier intègre en permanence les plans de traitement répondant aux risques identifiés ;
- la consolidation des plans de traitement visant à améliorer le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés antérieurement ;
- l'assistance aux entités opérationnelles pour la mise en œuvre de cartographies des risques « pays », « sites industriels », « filiales commerciales », menées avec les *risk managers* opérationnels des entités concernées ;

- l'assistance aux directions de programme ou de projets pour établir les cartographies des risques des projets ;
- l'assistance aux fonctions globales.

Par ailleurs, les actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la culture du risque et aux fondamentaux de la gestion des risques ont été poursuivies par la DMR (communication et formation, notamment au travers d'un dispositif d'*e-learning*).

En 2020, les activités de la Direction du management des risques s'inscriront dans la continuité de ces axes de travail prioritaires.

### 1.5.3 Cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque

RCI Banque est doté d'un système global de contrôle interne qui vise à recenser, analyser et piloter les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la Société. Le Comité contrôle interne groupe RCI Banque a validé le cadre général de ce dispositif décrit dans la Charte de contrôle interne.

Cette charte définit le dispositif applicable à l'ensemble des sociétés françaises et étrangères dont RCI Banque détient le contrôle effectif et précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales, succursales et joint-ventures ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le contrôle des risques chez RCI est assuré sur trois niveaux par des fonctions distinctes :

- la 1<sup>re</sup> ligne de défense est exercée par les fonctions opérationnelles en charge de la gestion des risques au quotidien dans le cadre des activités de leur domaine de compétence. Ces fonctions décident et sont responsables de la prise de risque dans la conduite des opérations et des objectifs qui leur sont assignés. Elles exercent cette responsabilité dans le cadre des règles de gestion et des limites de risque définies par les directions métier *Corporate*.

Les directions métiers *Corporate* sont en charge de la définition, des règles, des méthodes de gestion, de la mesure et du suivi des risques à l'échelle de l'entreprise. Chaque direction dans son domaine de compétence, pilote et anime le dispositif de maîtrise des risques via des *guidelines* et objectifs déclinés par pays. Le suivi des risques fait l'objet de comités dédiés périodiques à la fois dans les filiales et en central. Ces directions s'appuient sur des relais locaux pour la mesure du risque et la surveillance de l'exposition et s'assurent du respect des limites au niveau groupe ;

- La 2<sup>e</sup> ligne de défense regroupe :
  - le Département Contrôle Interne et les contrôleurs internes des entités du groupe qui contrôlent le niveau de conformité des opérations aux règles de gestion définies dans les procédures. Ils vérifient notamment la pertinence de la 1<sup>re</sup> ligne de contrôle,

- le Département Risques et Réglementation Bancaire qui anime le déploiement de la Politique de gouvernance des risques au niveau du groupe, vérifie l'efficacité du pilotage des risques par les directions métiers, ainsi que le respect des limites et des seuils d'alerte fixés et assure la remontée des dépassements auprès du Comité des risques du Conseil d'administration de RCI,
- la 3<sup>e</sup> ligne de défense est la fonction d'audit interne qui vise à fournir au Conseil d'administration et à la Direction générale de RCI Banque une assurance sur le degré de maîtrise des opérations et du pilotage exercé par les deux premières lignes.

Le dispositif de gestion des risques couvre l'ensemble des macroprocessus du groupe RCI Banque et comprend les outils suivants :

- la liste des risques principaux dits critiques et significatifs pour lesquels sont définis un pilote, un niveau d'appétence, des seuils d'alerte et des limites (*Risk Appetite Framework*). Pour chacun des risques, une analyse détaillée est réalisée, identifiant les composantes du risque et les principes de gestion et de pilotage permettant d'être en ligne avec le niveau d'appétence au risque. Ces éléments font l'objet d'une révision au moins une fois par an en lien avec le *business model* et la stratégie du groupe RCI Banque ;
- la cartographie des règles de gestion opérationnelles concourt à la maîtrise des risques ; elle est déployée dans toutes les filiales consolidées du groupe RCI Banque. Cette cartographie est actualisée régulièrement par les directions métiers centrales. Le niveau de maîtrise des règles de gestion opérationnelles est évalué annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des filiales ;
- la base de collecte des incidents permettant d'identifier les dysfonctionnements correspondant à des critères prédéfinis et de mettre en place les actions correctives et préventives nécessaires à la maîtrise des risques. Cette base est utilisée aux fins de *reportings* internes et réglementaires. Le dispositif fixe des seuils nécessitant une communication immédiate des incidents au Comité exécutif de RCI, au Conseil d'administration de RCI, Comité d'éthique et de conformité (CEC) du Groupe Renault, à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et à la Banque Centrale Européenne.

## Instances et acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

- Le Conseil d'administration de RCI Banque, organe de surveillance, dispose notamment des attributions suivantes :
  - il détermine les orientations de l'activité de la banque et contrôle la mise en œuvre, par les Dirigeants effectifs et le Comité exécutif, des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente,
  - il approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques,
  - il procède à l'examen du dispositif de gouvernance, évalue périodiquement son efficacité et s'assure que des mesures correctrices pour remédier aux éventuelles défaillances ont été prises,
  - il contrôle le processus de publication et de communication, la qualité et la fiabilité des informations destinées à être publiées et communiquées par la Société.

Dans ce cadre, il consacre au moins une séance annuelle à la revue du dispositif de contrôle interne et valide le Rapport annuel sur le contrôle interne adressé à l'ACPR.

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux de cinq comités spécialisés de ce Conseil :

- le Comité des comptes et d'audit se réunit trois fois par an. Il a notamment pour mission la présentation et le suivi des états financiers et de leur élaboration, le suivi des contrôles légaux des états financiers annuels et consolidés, le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes et l'encadrement de leurs services non-audit, la recommandation de leur désignation et le suivi de leur rotation, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et l'examen du plan d'audit et l'analyse des audits réalisés, ainsi que la revue des investissements dans les sociétés non consolidées,
- le Comité des risques se réunit quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'examen de la cartographie des risques et la validation de la définition des risques, l'analyse et la validation des limites de risque groupe RCI, en adéquation avec l'appétence au risque du Conseil, et en vue d'assister le Conseil en termes de contrôle. Il est également chargé de l'analyse des plans d'action en cas de dépassement des limites ou des seuils d'alerte, et de l'examen des systèmes de tarification des produits et services. Sans préjudice des missions du Comité des rémunérations, il a également pour mission l'examen de la compatibilité de la politique de rémunération avec l'exposition aux risques de la Société. En vue de conseiller le Conseil d'administration, ce comité a aussi pour missions l'analyse et l'approbation du Rapport sur le contrôle interne, des dispositifs réglementaires relatifs au capital (ICAAP) et à la liquidité (ILAAP), du plan de rétablissement de la Société, et des aspects significatifs des processus de notation et d'estimation issus des modèles internes de risque de crédit de la Société,
- le Comité des rémunérations se réunit au minimum deux fois par an. Il a notamment pour mission l'examen annuel de la politique de rémunération des mandataires sociaux et du Directeur de la gestion des risques, ainsi que la préparation pour le Conseil d'administration des décisions concernant la rémunération des personnes ayant une incidence sur le risque et la gestion des risques,

- le Comité des nominations se réunit au minimum deux fois par an. Il a notamment eu pour mission de recommander des administrateurs au Conseil d'administration. Il est également en charge de la revue annuelle du Conseil d'administration, notamment sa structure, sa composition, la diversité des connaissances, les compétences et expériences des administrateurs, ainsi que les objectifs de représentation équilibrée homme-femme. Il recommande au Conseil d'administration les nominations des dirigeants effectifs, du Directeur général, des Directeurs généraux délégués et des titulaires de postes clés,
- le Comité stratégique se réunit au minimum quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'analyse du déploiement du plan stratégique, ainsi que l'examen et la validation de différents projets et enjeux stratégiques.
- Le Comité exécutif, organe de Direction générale du groupe, oriente la politique et la stratégie de RCI Banque.

La Direction générale s'appuie notamment sur les comités suivants pour piloter la maîtrise des risques du groupe :

- le Comité financier qui permet la revue des thèmes suivants : analyses et prévisions économiques, coût de la ressource, risque de liquidité, de taux, de contrepartie sur les différents périmètres et filiales du groupe. L'évolution du bilan et du compte de résultat de RCI Holding est également analysée pour apporter les ajustements nécessaires aux prix de transfert intra-Groupe,
- le Comité de crédit qui valide les engagements au-delà des pouvoirs des filiales et du Directeur des engagements groupe,
- le Comité performance pour le volet « Risques Clientèles et Réseaux » qui évalue la qualité de la production clientèle et des performances des filiales en matière de recouvrement par rapport aux objectifs. Sur l'activité réseau, sont passés en revue l'évolution des encours et les indicateurs de rotation des stocks ainsi que l'évolution de la classification des concessionnaires et des encours,
- le Comité réglementaire qui procède à la revue des évolutions réglementaires majeures, de la surveillance prudentielle et des plans d'action, et valide les modèles de notation interne et le dispositif de gestion associé,
- le Comité contrôle interne, risques opérationnels et conformité pilote l'ensemble du dispositif de contrôle interne du groupe, contrôle sa qualité et ses dispositifs connexes et adapte les moyens, systèmes et procédures. Il définit, pilote et suit les principes de la politique de gestion des risques opérationnels ainsi que les principes du dispositif de contrôle de la conformité. Il suit l'évolution des plans d'action. Cette instance est déclinée dans les filiales du groupe RCI Banque,
- le Comité nouveau produit qui valide les nouveaux produits avant leurs mises sur le marché, en s'assurant notamment de la conformité des nouveaux produits avec la politique commerciale Groupe, les exigences budgétaires Groupe, la législation applicable localement, et la gouvernance des risques Groupe.
- Des propriétaires de processus ont été désignés pour chaque macroprocessus et sont responsables de la gestion des risques dans leurs domaines de compétence respectifs en ligne avec les normes groupe, de la définition et de l'actualisation des procédures correspondantes et des contrôles de premier niveau.

- Des responsables de veille réglementaire sont chargés de suivre, analyser et informer les opérationnels de toute évolution réglementaire impactant RCI Banque dans le cadre du dispositif de contrôle de la conformité mis en œuvre afin de garantir la bonne gouvernance de l'entreprise.
- Le Directeur de la conformité Groupe du Groupe RCI Banque est rattaché au Directeur général. Il est le garant de la conformité de RCI Banque notamment pour les thématiques suivantes : lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, éthique, alertes professionnelles, prévention de la corruption, veille juridique, fiscale et réglementaire et plan de contrôles associés.
- Le Directeur du Département contrôle interne (DCI), rattaché au Directeur de la gestion des risques, est responsable du contrôle permanent de l'organisation et de l'animation du système général de contrôle interne sur l'ensemble du Groupe. Au niveau du pilotage du contrôle interne dans les filiales du groupe RCI Banque, le DCI s'appuie sur les contrôleurs internes qui lui sont rattachés fonctionnellement. Les contrôleurs internes sont rattachés hiérarchiquement au Directeur général de la filiale. De même, concernant le pilotage du système de contrôle interne dans les directions du groupe RCI Banque, le DCI s'appuie sur des correspondants au sein des fonctions métier centrales.
- Le Directeur du Département Risques et Réglementation Bancaire (DRRB), rattaché au Directeur de la gestion des risques, garantit le déploiement de la Politique de Gouvernance des risques au sein du Groupe et veille à sa cohérence avec le cadre d'appétence au risque (« RAF ») défini par le Conseil d'administration ; s'assure de la fiabilité des indicateurs de mesure du risque, de la complétude des dispositifs de pilotage de chaque risque et de l'exercice effectif de ce pilotage ; contrôle, plus spécifiquement, l'efficacité des circuits de *reporting* et de remontée d'alertes par les filiales vers les directions *Corporate* et prépare un rapport de synthèse sur les risques pour les organes de direction et le Comité des risques du Conseil d'administration, le cas échéant ; vérifie l'adéquation des actions correctives élaborées en cas de défaillances et leurs mises en œuvre effectives par les fonctions de pilotage ; exerce un rôle central dans la surveillance de la conformité du groupe à la réglementation prudentielle applicable.
- Le Directeur de l'audit et du contrôle périodique du groupe RCI Banque est rattaché au Directeur général. Il est indépendant du contrôle permanent et intervient dans les différentes filiales selon un plan d'audit pluriannuel validé en Comité des comptes et d'audit. Les audits donnent lieu à des rapports écrits avec les recommandations communiquées au Comité de contrôle interne et au Comité des comptes et d'audit. Ces constats et recommandations sont présentés dans le Rapport annuel sur le contrôle interne.

## 1.6 LES FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ (ci-après désigné « l'Automobile »), le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes (groupe RCI Banque). Chacun de ces secteurs opérationnels dispose de son propre dispositif de gestion des risques et s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés.

Pour l'Automobile, le dispositif global de gestion des risques est basé sur une organisation réunissant, de manière complémentaire, la Direction du management des risques (DMR) au niveau du Siège, les *risk managers* opérationnels (RMO) au niveau des entités opérationnelles, des fonctions globales et des projets, et les *risk managers* experts (RME) au niveau de certains métiers et activités *Corporate*. Ce maillage donne à la maîtrise des risques les leviers d'un contrôle renforcé et proactif. Le cadre méthodologique mis en œuvre est décrit aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2.

Pour le groupe AVTOVAZ, le dispositif de gestion des risques est spécifique, appuyé sur des méthodologies qui font l'objet d'échanges avec le Groupe Renault, dans une perspective d'harmonisation et de montée en maturité progressives. Une synthèse des principaux facteurs de risques identifiés par le groupe AVTOVAZ est présentée au chapitre 1.6.2.

Pour le secteur Financement des ventes (activités du groupe RCI Banque), le dispositif global de gestion des risques est organisé conformément à la réglementation bancaire (cf. chapitre 1.5.3). Une description détaillée de ce dispositif est disponible dans le Rapport

annuel du groupe RCI Banque. Dans le présent document, les facteurs de risques ainsi que les principes et dispositifs de gestion sont donc présentés de manière synthétique.

Il convient enfin de noter que la cartographie des risques majeurs du Groupe est mise à jour, chaque année, en interaction étroite avec les travaux de préparation puis de déploiement du plan stratégique moyen terme, afin que ce dernier intègre les plans de traitement destinés à répondre aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés.

Ce chapitre décrit, dans ce contexte, les principaux facteurs de risques actuellement identifiés par les secteurs opérationnels du Groupe, ainsi que les éléments clés des dispositifs de maîtrise associés.

Il est toutefois souligné que, si les facteurs de risques décrits ci-après sont identifiés par le Groupe comme les facteurs les plus significatifs pouvant, à l'horizon de son plan stratégique moyen terme, impacter négativement son image, ses actifs, la conduite de ses activités, ses performances ou la réalisation de ses objectifs, il ne peut toutefois être exclu que d'autres facteurs de risques, présentement jugés non significatifs ou non identifiés, puissent à l'avenir affecter le Groupe de manière adverse.

Également, d'éventuelles évolutions du plan stratégique moyen terme du Groupe pourraient se traduire par des changements dans la nature ou l'importance relative des facteurs de risque.

### 1.6.1 Facteurs de risques pour l'Automobile

Comme précisé en 1.5.2, les risques majeurs sont notamment évalués en impact et probabilité de survenance, termes dont le produit constitue la criticité. Dans ce chapitre, sont présentés les facteurs de risque dont la criticité est estimée au niveau supérieur de l'échelle de risque du Groupe, sauf exception éventuelle dûment mentionnée, distingués selon les trois catégories de la typologie d'analyse en vigueur :

- risques liés à la stratégie et à la gouvernance ;
- risques liés aux opérations ;
- risques liés aux fonctions transversales.

Pour chacune de ces catégories, le facteur de risque jugé prééminent est décrit, ci-dessous, en tête du paragraphe concerné.

#### 1.6.1.1 Risques liés à la stratégie et à la gouvernance

##### Risque de performance défailante de l'Alliance

L'appartenance du Groupe à l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi apporte une contribution essentielle à la réussite du Groupe et de son plan stratégique. Elle s'accompagne d'une gouvernance et d'exigences spécifiques dont les évolutions et les difficultés de mise en œuvre pourraient induire des perturbations affectant défavorablement la conduite de la stratégie et les performances du Groupe.

En 2019, un Conseil opérationnel de l'Alliance a été mis en place, qui vise en particulier l'amélioration de l'efficacité de l'Alliance, guidée par une profonde compréhension commune des travaux à venir de l'Alliance. Les membres de ce conseil se sont mis d'accord sur des programmes visant à améliorer et à accélérer de manière significative l'efficacité opérationnelle de l'Alliance dans l'intérêt des trois entreprises, notamment par des plans d'action ayant pour objectif de maximiser la contribution de l'Alliance afin de soutenir le plan stratégique et le résultat d'exploitation de chaque entreprise.

Fin 2019, un Secrétaire général de l'Alliance a été nommé afin de coordonner et soutenir plusieurs grands projets dans ce cadre.

## Risque de capacité insuffisante à faire évoluer le modèle d'affaires

Dans un contexte de transformation profonde et durable des marchés et de l'industrie automobiles, le Groupe pourrait être confronté à une capacité insuffisante à faire évoluer, dans un calendrier adapté, son modèle d'affaires, pour anticiper et s'adapter aux changements et ruptures éventuels des marchés, des offres de mobilité et des chaînes de valeurs associées.

Ceci pourrait entraîner un chiffre d'affaires inférieur aux objectifs sur les parties concernées de l'offre commerciale du Groupe, une atteinte à son positionnement concurrentiel, ainsi qu'un déficit de préparation de son avenir, au-delà des échéances du plan stratégique en cours.

Le plan stratégique du Groupe vise à faire de ce risque une opportunité, en mobilisant notamment, au travers, si besoin, de nouvelles organisations, les ressources du Groupe, de l'Alliance, de RCI Banque, de partenariats et d'acquisitions ciblées, mises en œuvre pour structurer une offre forte et innovante de mobilité durable, électrique, autonome et connectée.

## Risque de robustesse imparfaite du dispositif de conformité aux lois et règlements

De par son activité internationale, d'une complexité croissante et évolutive, Renault est soumis à des législations et réglementations, de plus en plus nombreuses, complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de l'automobile, de l'environnement, de la concurrence, du droit du travail et des nouvelles technologies.

Le Groupe pourrait ainsi se trouver exposé à un changement, insuffisamment anticipé ou incorrectement pris en compte, de législation ou de réglementation. En outre, des changements dans l'application ou l'interprétation des lois et réglementations existantes par les administrations ou par les tribunaux sont également susceptibles d'intervenir à tout moment.

Ces éventuels écarts d'anticipation ou de prise en compte pourraient se traduire, pour le Groupe et ses dirigeants, par d'éventuelles sanctions pénales, administratives ou financières, pouvant également entraîner, pour le Groupe, une altération de ses capacités à exercer ses activités opérationnelles, de son chiffre d'affaires, de ses profits ou de son image.

Concernant les évolutions légales et réglementaires, Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient et participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile, afin d'en anticiper les évolutions et de garantir la conformité du Groupe aux lois et règlements.

Également, le Groupe renforce en permanence sa démarche structurée visant à analyser et assurer la robustesse de sa conformité réglementaire de manière durable et anticipative, sur un périmètre de domaines réglementés comprenant notamment : « concurrence », « lutte contre la fraude et la corruption », « environnement », « santé-sécurité-environnement de travail », « réglementation technique », etc.

Cette démarche est animée par la Direction éthique et compliance, sous la surveillance du Comité d'éthique et de conformité (CEC), et repose sur trois types d'acteurs :

- les directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction HSEE, etc.) réalisent la veille réglementaire dans leurs domaines respectifs, déclinent

les obligations réglementaires en référentiels internes et les déploient au sein de leurs réseaux ;

- les entités opérationnelles mettent en œuvre la conformité réglementaire via leurs processus, sur la base des directives et avec le support des directions prescriptrices, dans le respect des réglementations locales ;
- la Direction éthique et compliance définit les méthodes et conduit les évaluations des dispositifs de conformité réglementaire, avec le support de la Direction juridique.

## Risque d'interruption de la dynamique de redressement opérationnel d'AVTOVAZ

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à atteindre les objectifs, notamment financiers, associés à la stratégie de montée en puissance du groupe AVTOVAZ, en particulier dans un contexte d'affaiblissement de la dynamique du marché automobile russe et des mesures de soutien public locales, contexte qui pourrait freiner la croissance des ventes, obérer la mise en œuvre des plans d'action de restauration de l'efficacité opérationnelle et des marges ainsi que tendre la situation financière.

Des plans d'action spécifiques sont en place, en liaison étroite avec le Groupe, dans le cadre de la poursuite du redressement opérationnel du groupe AVTOVAZ et dans le contexte, notamment, de l'implémentation du Contrat d'investissement spécial signé fin 2018 par AVTOVAZ avec l'État russe prévoyant une plus forte localisation industrielle, le renforcement des activités locales de R&D et le développement des exports. Ils visent en particulier à accroître la résilience de l'entreprise aux fluctuations de marché, en améliorant l'efficacité opérationnelle en cohérence avec les standards du Groupe Renault.

### 1.6.1.2 Risques liés aux opérations

#### Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19

Le développement progressif, depuis fin décembre 2019, de la pandémie du coronavirus COVID-19 à l'échelle mondiale se traduit par des menaces sanitaires significatives dans certains pays où le Groupe opère et s'accompagne de la mise en œuvre graduelle de mesures publiques, dans différents pays ainsi qu'à leurs frontières, pouvant imposer, notamment, des restrictions à la libre circulation des personnes et des biens. Cette situation pourrait perturber, voire empêcher, l'ouverture des points de vente ou d'après-vente des réseaux de distribution ainsi que les sites industriels, selon des calendriers et des durées difficiles à anticiper.

Ces éléments pourraient, en l'état actuel de visibilité et d'analyse et selon leur persistance, entraîner principalement des impacts sur la santé et la disponibilité des personnels du Groupe, ainsi que sur la performance financière (chiffre d'affaires, cash-flow et trésorerie), en raison des perturbations et interruptions temporaires des activités opérationnelles du Groupe et de celles de certains de ses partenaires (ingénierie, supply chain, production, commerce en particulier).

Le Groupe est entièrement mobilisé, notamment au travers d'un dispositif complet de gestion de crise, afin de protéger la santé de ses collaborateurs, en lien avec les autorités publiques, préserver ses actifs et sa capacité d'opérer, s'adapter aux évolutions de la situation, et anticiper, par des mesures adaptées, le retour à un contexte plus normatif pour ses personnels, ses activités et la demande commerciale.

### Risque lié à des produits ou services insuffisamment adéquats

Dans l'environnement en forte évolution des marchés automobiles, des réglementations, des attentes des clients et des technologies, le Groupe est exposé à un risque d'adéquation insuffisante entre son offre de produits et services et les attentes des différents marchés, qui pourrait impacter négativement ses ventes, son chiffre d'affaires ou son compte de résultat.

Sont, dans ce cadre, identifiés en particulier des risques spécifiques induits par :

- l'enrichissement des contenus technologiques des véhicules et des écosystèmes associés, particulièrement dans les domaines de la connectivité des véhicules et services associés et du développement du véhicule autonome ;
- l'accroissement continu des coûts des véhicules induit par la sévèrisation des réglementations, dont la répercussion correcte sur les prix de vente pourrait s'avérer excessivement difficile, fragilisant ainsi les équations économiques et l'avenir de certains produits ;
- l'ambition spécifique et forte du Groupe en matière de véhicules électriques, dans un contexte de dynamique industrielle et de marché intenses, complexes et aux calendriers incertains, notamment conditionnés par des réglementations régionales (CAFE par exemple, en Europe) et potentiellement déformés par des politiques d'aides ;
- la transition, en cours, de l'offre de groupes motopropulseurs, en termes de technologies (essence, diesel, hybridation électrique des motorisations thermiques, électrique) et de mix. En particulier, les choix de technologie d'hybridation, qui présentent une sensibilité significative aux coûts ainsi que des prestations client et performances CO<sub>2</sub> différenciées, pourraient s'avérer imparfaitement adaptés ou cadencés, selon les produits et les marchés, contrariant aussi, potentiellement, l'optimisation technico-économique globale définie par le Groupe pour sa trajectoire CAFE.

La définition des futurs produits du Groupe s'appuie sur des études clients et des analyses de la concurrence automobile, afin d'identifier les attentes des marchés et leurs évolutions ainsi que les tendances de l'industrie ; elle se nourrit également, de manière croissante et à une échelle mondiale, d'une veille technologique anticipative, par l'ensemble des acteurs du développement du Groupe, y compris hors automobile.

Le développement de nouveaux modèles ou organes est décidé sur la base de ces travaux et d'une évaluation de la rentabilité anticipée, calculée sur le cycle de vie projeté à partir de recettes (volumes de ventes, parts de marchés, prix de vente) et coûts prévisionnels (ticket d'entrée global du projet, coûts unitaires).

Lorsque les hypothèses de référence sont fortement remises en cause (marchés, politiques d'aides, segments ou volumes en baisse, tickets d'entrée ou coûts unitaires en hausse), le Groupe peut être amené à reconnaître une perte de valeur sur les actifs immobilisés (investissement et frais de développement capitalisés, amortis sur la durée de vie du véhicule) ou à reconnaître une provision destinée à couvrir les indemnités contractuelles à verser, le cas échéant, du fait du non-respect d'un volume d'achat minimum.

Concrètement, les Directions de programmes pilotent les risques projets et simulent notamment les impacts prévisionnels des variations d'hypothèses, qu'ils présentent, à chaque jalon de développement, à la Direction générale du Groupe pour éclairer la

robustesse des projets aux évolutions de l'environnement et décider des contre-mesures éventuelles pour traiter les risques identifiés.

D'un point de vue plus général, pour assurer la robustesse du plan Produit et maîtriser ses risques, le Groupe :

- maximise la diffusion d'un même modèle sur de nombreux marchés, ce qui le désensibilise aux possibles fluctuations d'un de ces marchés ;
- propose un portefeuille Produit varié et équilibré, qui répond aux attentes clients de différents segments et marchés pour réduire le risque de dépendance à un seul marché, segment, ou type de clientèle ;
- propose un portefeuille de motorisations diversifié et évolutif (essence, diesel, électrique, etc.) qui répond aux attentes des clients de différents marchés et permet d'accompagner d'éventuelles variations de mix ;
- développe, avec ses partenaires de l'Alliance, des plates-formes techniques en nombre limité et à composition standardisée, de manière à maximiser les effets d'échelle sur les volumes et coûts des composants, et à faciliter leur réutilisation d'une région à une autre.

### Risque de qualité des produits et services insuffisamment compétitive

Le Groupe pourrait voir ses produits et services offrir une qualité jugée insuffisamment compétitive par rapport à une concurrence exacerbée, qui affecterait défavorablement la satisfaction de ses clients ou partenaires, et entraînerait des conséquences négatives sur ses ventes, son chiffre d'affaires, ses coûts ou sa réputation.

Ce risque s'inscrit dans le contexte sévèrisant d'évolution forte des technologies automobiles mises en œuvre par le Groupe dans le cadre de son plan stratégique.

La maîtrise de ce risque a été renforcée par un plan Satisfaction Client spécifique, dont le pilotage est assuré par la Direction qualité et satisfaction client ; elle s'appuie en particulier sur des dispositifs d'assurance qualité implémentés au cœur des activités opérationnelles du Groupe ainsi que sur une organisation et des activités dites de sûreté de fonctionnement et de sécurité générale du produit, visant à sécuriser les risques liés à l'intégrité physique des acteurs de la route, à commencer par les utilisateurs des produits et services du Groupe.

En complément, le Groupe dispose d'un système de surveillance du marché qui lui permet de connaître très rapidement les sources d'insatisfactions de ses clients et d'agir en conséquence, notamment au travers d'un processus de rappel qui a été renforcé, afin d'assurer la correction des problématiques qualité dont, prioritairement, celles qui pourraient avoir des conséquences réglementaires ou potentiellement sécuritaires.

### Risques liés à l'implantation géographique et à la conjoncture économique

Le Groupe est implanté industriellement et commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques spécifiques, susceptibles d'entraîner des impacts défavorables sur les opérations industrielles et commerciales, les ventes, le chiffre d'affaires, le compte de résultat ou le bilan : évolution de la conjoncture économique, instabilité politique ou réglementaire, troubles sociaux, protectionnisme, nationalisations, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises ou mesures de contrôle des changes.

En matière d'implantations industrielles, les choix géographiques du Groupe sont effectués dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale afin d'assurer une diversification des risques. Les investissements industriels représentent une partie prépondérante de l'exposition du Groupe aux risques politiques. Le risque pays sur les investissements industriels et financiers n'est en principe pas couvert, mais son impact éventuel sur la non-atteinte des objectifs est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue. Opérationnellement, le Groupe accroît de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin de réduire les impacts des risques politiques et risques de change, et d'augmenter ainsi leur compétitivité.

De manière générale, la répartition géographique des ventes du Groupe permet de limiter les impacts globaux des aléas régionaux tout en profitant d'opportunités. Le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiement des pays sensibles. Les principales exceptions concernent les ventes intra-Groupe, aux partenaires industriels, ou dans certains pays pour lesquelles les couvertures n'existent pas. Le risque pays non couvert fait l'objet d'un suivi régulier.

Pour centraliser la gestion des risques de non-paiement et mettre en œuvre des couvertures à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma de facturation dit « en étoile ». Les filiales de fabrication vendent leur production exportée à Renault s.a.s., qui la revend à ses filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la société mère. Quelques flux entre pays bénéficiant d'accords douaniers ne sont toutefois pas organisés selon ce schéma.

Ces principes généraux sont illustrés et complétés par des actions spécifiques :

### Europe

Les activités du Groupe restent fortement dépendantes du marché européen qui représente à peu près la moitié des ventes du Groupe.

### Amériques

Dans un contexte politique et économique volatile qui a fortement impacté les taux de change, en particulier en Argentine, la Région Amériques a déployé un plan d'action industriel, commercial et organisationnel qui a permis de compenser la majeure partie des impacts d'origine exogène. Les filiales bénéficient d'une structure optimisée permettant, le cas échéant, d'affronter de nouvelles turbulences en 2020 ou de bénéficier pleinement d'un scénario de reprise économique.

### Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique

Les expéditions de composants en Iran sont totalement arrêtées depuis début août 2018 à la suite du rétablissement des sanctions américaines. Les restrictions d'allocations de devises par la banque centrale ont conduit à arrêter également les importations de *built-up*.

En Algérie, l'évolution du contexte et des mesures s'imposant au Groupe pour réaliser sa production locale fait l'objet d'une attention particulière.

### Eurasie

En Russie, le Groupe assure une gestion au plus près de fluctuations de l'environnement économique. Par ailleurs, le renforcement de l'intégration locale demeure une priorité sur l'ensemble des sites de production.

En Turquie, la situation économique augmente la volatilité du marché automobile et des ventes locales du Groupe. La dévaluation de la devise a cependant créé des opportunités à l'export en volume et rentabilité.

Le risque sur les créances de Renault s.a.s. sur Renault Ukraine est partiellement couvert par une assurance-crédit.

### Risque de défaillance de la performance des chaînes d'approvisionnement

L'activité du Groupe s'appuie largement, pour son activité Produits, sur un dispositif complexe de chaînes d'approvisionnement, en amont comme en aval de ses sites de production. Différentes composantes de ces chaînes d'approvisionnement pourraient s'avérer défaillantes, entraînant potentiellement des inefficacités techniques, de planification ou économiques, voire des interruptions de production et/ou de livraison de véhicules aux réseaux de distribution et clients finaux, avec des conséquences négatives sur les ventes, le chiffre d'affaires, les profits du Groupe ou encore la satisfaction des clients.

Ces défaillances potentielles peuvent être soit internes – en raison notamment de l'interdépendance sous-jacente au maillage industriel du Groupe – soit externes, et s'analysent selon la typologie suivante :

- défaillance d'approvisionnement en matières premières ;
- défaillance fournisseurs ;
- défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport.

### Défaillance d'approvisionnement en matières premières

Les risques identifiés concernent les restrictions potentielles d'approvisionnement (déséquilibre offre/demande, difficultés de *sourcing*, perturbations géopolitiques notamment) et les prix des matières, dont les variations peuvent être importantes et soudaines.

Certaines matières premières sont considérées comme stratégiques, car susceptibles d'impacter notablement les conditions de production en cas de restriction d'approvisionnement. Afin d'alimenter les instances internes de pilotage à cet égard, un domaine d'expertise stratégique « Stratégie Énergie et Matières Premières » a été mis en place par le Groupe en 2010.

Le Groupe Renault a, en particulier, développé une méthodologie permettant d'objectiver la criticité des matières premières en fonction :

- des risques sur l'évolution du prix :

Pour permettre de garantir la stabilité des prix sur son exercice budgétaire, Renault met en œuvre plusieurs leviers. Le premier consiste à contractualiser des prix d'achats à prix fixes sur des périodes couvrant plusieurs mois, sur les matières non indexées sur les marchés financiers. Le second levier est d'effectuer des opérations de couverture de risques sur les matières indexées.

Afin de suivre au plus près les évolutions des cours des matières premières et d'examiner les tendances à venir, un comité ad hoc,

commun à l'Alliance – *Raw Materials and Currencies Committee* (RMCC) assure la définition des lignes directrices à prendre en référence. Par ailleurs, un *Raw Materials Operational Committee* traite plus spécifiquement les problématiques opérationnelles des achats de matières premières destinées à Renault ;

- des risques sur l'approvisionnement, avec impact pour le Groupe au regard de sa stratégie produit :

Pour identifier les matières sur lesquelles Renault est le plus exposé et préparer en amont des stratégies de sécurisation des ressources, une matrice de criticité évalue des critères objectifs ; scénarios d'offre et demande des matières concernées, nombre et exposition des producteurs, capacité de Renault à les recycler et à les substituer le cas échéant, etc.

Le Groupe est en effet un acteur reconnu pour son engagement dans le développement de filières de recyclage de matières issues de la déconstruction des véhicules hors d'usage. L'ensemble de ces opérations contribue à sécuriser ses approvisionnements de matières (polypropylène recyclé, aluminium, cuivre, platine, palladium, rhodium...). Elles sont portées par Renault Environnement au travers notamment de sa filiale Indra (joint-venture avec Suez Environnement) : collecte et traitement de pièces et matières, via ses filiales Gaïa (secteur automobile) et Boone Comenor Metalimpex (déchets métalliques), au travers de partenariats innovants.

L'expertise développée par Renault sur la méthodologie d'analyse de criticité est devenue une référence. Le Groupe reste fortement impliqué dans les initiatives nationales et internationales associées, notamment par le biais de comités transverses « filière » aux côtés des autorités publiques. Cela permet d'engager une approche globale de maîtrise du risque, basée sur l'anticipation, avec le soutien des pouvoirs publics sur les axes prioritaires d'actions à engager.

### Défaillance fournisseurs

Les risques identifiés par le Groupe concernent le respect temporairement insuffisant par ses fournisseurs de leurs engagements, en particulier sur les standards de qualité applicables à leurs fournitures, les capacités de production et d'approvisionnement ponctuel, ainsi que d'éventuelles matérialisations de vulnérabilités relatives à leurs performances opérationnelles, financières ou de responsabilité sociale et environnementale.

Le Groupe applique un dispositif complet de maîtrise du risque concernant l'ensemble des aspects de la relation fournisseurs : conception et développement – fabrication, logistique et qualité – pérennité économique et financière.

La maîtrise des risques fournisseurs s'articule autour des dispositifs principaux suivants, qui reposent sur l'action coordonnée de plusieurs départements (gestion et maîtrise des risques fournisseurs, réseau d'analystes financiers) travaillant en étroite liaison avec les responsables d'achats opérationnels d'Alliance Purchasing Organization (APO) ainsi qu'avec les autres directions pouvant être impactées (ingénieries, fabrication, *Supply Chain* notamment) :

- une politique de prévention destinée à responsabiliser les fournisseurs sur leurs propres risques, notamment d'approvisionnement ;
- l'utilisation de standards Renault-Nissan-Mitsubishi pour les processus de conception, validation et respect des cahiers des charges des produits en développement : la maîtrise des risques

liée à la conformité des produits conçus et développés par les fournisseurs repose sur le processus *Alliance New Product Quality Procedure* (ANPQP) auquel se conforment tous les fournisseurs ;

- un processus Alliance de Référentiel Capacitaire pour assurer la maîtrise des risques capacitaires d'approvisionnement en fabrication série, avec un horizon anticipatif de deux années ;
- des processus de détection des non-conformités relatives à la qualité des pièces livrées et leur traçabilité : la maîtrise de la qualité des produits livrés en série repose sur un système de management commun à Renault, Nissan et Mitsubishi, construit sur le modèle de la norme ISO TS 16949 ;
- un suivi des risques fournisseurs sur les plans opérationnels, financiers et RSE (risques santé/sécurité, sociaux et environnementaux notamment) : cotations annuelles multicritères des fournisseurs, évaluant la qualité de l'actionnariat et du management, la compétitivité des sites, leur capacité d'investissement, les risques technologiques ainsi que la stratégie et la dépendance commerciale auprès des principaux clients. Les risques financiers sont suivis par un réseau d'analystes qui évaluent le risque de défaillance des fournisseurs selon une grille de critères communs Renault-Nissan-Mitsubishi et confrontent leurs conclusions aux notations des agences de rating, scores de la Banque de France, recommandations des assureurs-crédit, etc. Enfin, les risques RSE des fournisseurs peuvent, notamment, être identifiés par des cartographies des risques spécifiques, complétées d'un programme annuel d'audits ;
- un dispositif de mise en œuvre de plans d'action en cas de détection d'une non-conformité ou d'un risque fournisseur.

Outre la prévention et la détection des risques « sous contrôle humain », la politique de prévention concerne également les risques « hors du contrôle humain » tels que les catastrophes naturelles. Renault, Nissan et Mitsubishi déploient ainsi un programme de *Business Continuity Plans*.

Ces risques sont présentés et traités en Comités des risques achats, au niveau du Groupe et pour chaque Direction d'achat locale. Ce sont des instances pluridisciplinaires présidées par la Direction des achats, auxquelles participent toutes les fonctions concernées : finance, juridique, contrôle, logistique, communication, affaires publiques et ressources humaines. Le Comité des risques achats décide des plans d'action à mettre en œuvre en liaison avec les fournisseurs pour réduire leurs risques, améliorer leur compétitivité et sécuriser les approvisionnements de façon durable.

### Défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport

Au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'Alliance, des équipes de spécialistes sont chargées de la prévention des risques susvisés. Ces méthodes préventives incluent :

- la détection de la demande via un process de planification des ventes et des activités opérationnelles ;
- la gestion de la capacité d'approvisionnement de concert avec les Achats et la Direction de la qualité *Supply Chain* de l'Alliance ;
- la gestion de la capacité de la chaîne d'approvisionnement pour les transporteurs et les parcs véhicules ;
- la détection et l'atténuation des risques via une organisation de type « tour de contrôle » ;
- la mise en place d'une équipe opérationnelle en cas de crise inhérente aux facteurs externes susvisés ;



- des équipes informatiques chargées de contrer les événements tels que les cyberattaques ;
- la mise en place d'exercices de crise.

La maturité de ces dispositifs demeure variable : des audits sont en place afin de garantir la conformité, ainsi qu'un renforcement et un déploiement de processus digitaux dans les différentes entités du Groupe.

Le dispositif de protection, implémenté en complément de la prévention, s'appuie :

- sur une vision de bout en bout des risques ;
- sur une gestion des risques aux niveaux opportuns de l'organisation ;
- sur le développement de méthodes de travail transversales de sorte à adopter une démarche cohérente au niveau des différentes Régions.

Ce dispositif global de prévention et de protection vise à assurer au Groupe une maîtrise correcte de ses risques tant au quotidien que sur le long terme.

### Risque d'atteinte accidentelle à l'intégrité physique de sites opérationnels

Les sites opérationnels du Groupe, qu'il s'agisse de sites de fabrication, de centres d'ingénierie et d'essais, de plateformes logistiques ou encore de sites commerciaux sont exposés à des risques d'accident industriel, d'incendie, d'explosion ou de bris de machine. Également, un certain nombre d'implantations sont sujettes à des risques de catastrophes naturelles (séismes, inondations, submersions, etc.).

La réalisation de l'un de ces risques pourrait atteindre à l'intégrité physique des sites concernés, conduire à des perturbations significatives de leur capacité à opérer – détériorant potentiellement les actifs et/ou la performance globale du Groupe (ventes, chiffres d'affaires, compte de résultat ou bilan), notamment au travers des interdépendances industrielles pouvant engendrer des effets distants – ainsi qu'à des impacts adverses éventuels sur les personnes employées sur ces sites ou sur l'environnement des sites.

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à traiter ces risques.

L'entreprise a ainsi mis en place, depuis plus de 25 ans et en concertation avec ses assureurs, une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse qui prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

La plupart des sites industriels existants ont ainsi obtenu un niveau de prévention et de protection matérialisé par le label international « Risque Hautement Protégé (RHP) », attribué par les compagnies d'assurances qui contrôlent annuellement l'application des règles de prévention et de protection sur près de 60 sites. Ainsi, plus de 94 % des actifs du périmètre industriel, ingénierie et logistique couverts par le programme d'assurance « dommages et pertes d'exploitation » du Groupe Renault se sont vu attribuer le label RHP par les compagnies d'assurance du Groupe, attestant des résultats obtenus. Ce niveau élevé de maîtrise des risques, reconnu par les assureurs, a un impact favorable direct sur les conditions d'assurance du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe travaille depuis plusieurs années à l'augmentation de sa capacité de résilience face aux catastrophes

naturelles, au travers d'une mise à jour régulière de l'évaluation des risques et des enjeux, des programmes de protection des personnes et des biens, des dispositifs de veille, de gestion de crise et de continuité d'activité. À titre d'exemple, un plan spécifique est en cours de déploiement pour optimiser le traitement des risques de séismes majeurs (Chili, Turquie, Roumanie, Colombie, Slovaquie, Maroc...). Ce programme pluriannuel s'appuie sur des actions de renforcement des bâtiments et des installations, la formation du personnel sur la conduite à tenir en cas de séisme, la mise en place de moyens de communications spécifiques, l'organisation des dispositifs de gestion de crise, la recherche et la préparation de solutions alternatives pour assurer la continuité des activités et un programme d'assurance adapté.

### 1.6.1.3 Risques liés aux fonctions transversales

#### Risque de défaillance des systèmes d'information

La conduite des activités du Groupe dépend, en permanence et de manière croissante, du bon fonctionnement de son informatique. Les principaux risques qui pourraient affecter défavorablement les systèmes d'information du Groupe, ou ceux associés aux services connectés proposés à ses clients, sont liés à :

- des incidents pouvant affecter la continuité des services hébergés dans nos infrastructures mais aussi sur celles de nos partenaires ;
- la « cybercriminalité » : attaques informatiques globales ou ciblant les intérêts du Groupe ou par effet de bord les intérêts nationaux. Ces attaques peuvent viser à accéder à des données sensibles (produits, services ou personnelles), à les voler ou à les altérer, à bloquer des services voire globalement le réseau intranet du Groupe ;
- la non-conformité à des pratiques ou à des standards informatiques exigés par des législations, des autorités externes ou des contrats passés avec les fournisseurs.

La réalisation de ces risques pourrait avoir des impacts financiers importants liés à l'arrêt temporaire d'activités – de toutes natures – du Groupe (chiffre d'affaires, résultat net) ou à des pénalités. Des impacts défavorables pourraient également être constatés sur l'image du Groupe, la confiance des tiers et des clients vis-à-vis du Groupe et de ses marques.

Également, la commercialisation croissante par le Groupe de véhicules et de services connectés s'accompagne de l'émergence de risques de natures comparables, dont une maîtrise insuffisamment robuste et durable pourrait entraîner des impacts négatifs en matière de sécurité et de fiabilité des données, des services ou des véhicules.

La maîtrise générale de ces risques est assurée notamment par :

- **sur le plan opérationnel :**
  - le déploiement des politiques de sécurité du Groupe et l'enrichissement continu du processus de définition des exigences de sécurité en fonction du niveau de criticité des applications et données manipulées,
  - le déploiement d'un plan d'action évolutif issu d'un schéma directeur de sécurité et d'une cartographie des risques annuelle qui inclut notamment :
    - la mise à niveau régulière de la protection du réseau informatique du Groupe,

- des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la Direction informatique Renault, la Direction de la protection et de la prévention et la Direction de l'audit interne,
- des actions de sensibilisation des collaborateurs et des partenaires,
- la supervision et la gestion des incidents de sécurité,
- l'animation d'un réseau mondial de spécialistes de la sécurité informatique, en charge de déployer la Politique de Sécurité des Systèmes d'information du Groupe et de transversaliser les bonnes pratiques ;
- **sur le plan organisationnel et de la gouvernance :**
  - par le Comité des risques et du Contrôle Interne présidé par un membre du Comité exécutif du Groupe,
  - par des Comités de gouvernance pilotés par la Direction sécurité informatique du Groupe et qui vérifient, sur le plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément à la Politique Sécurité des Systèmes d'Information et aux bonnes pratiques.

Compte tenu des grandes orientations du Groupe, de sa digitalisation et de l'évolution des menaces, les actions majeures d'optimisation de la maîtrise des risques sont actuellement orientées selon les axes suivants :

- le renforcement de la protection de nos frontières numériques, de nos systèmes et nos données sensibles, qu'elles soient dans notre intranet ou hébergées dans le *cloud* chez des partenaires et/ou fournisseurs ;
- la supervision renforcée de l'intranet du Groupe ;
- la conformité aux exigences du règlement général sur la protection des données personnelles ;
- la mise en œuvre d'une politique de « *records management* », pour renforcer la conservation sélective et sécurisée des documents, en particulier numériques, engageant les intérêts du Groupe sur le moyen et le long terme ;
- le développement de la cybersécurité du véhicule connecté et des services associés pour assurer la sécurité du véhicule, des services connectés dans le respect des réglementations ;
- le renouvellement de la couverture assurantielle relative à la cybersécurité.

### Risque d'adéquation insuffisante des compétences aux ambitions

Le Groupe pourrait être confronté, dans un contexte de transformation profonde et durable des marchés, des technologies et de l'industrie automobile, à une adéquation insuffisante de ses compétences aux ambitions de son plan stratégique à moyen terme, ce qui pourrait entraîner des impacts négatifs sur ses coûts de personnel, ses capacités d'innovation, de conception, de production, de distribution et sur la qualité de ses produits et services.

Le dispositif de maîtrise mis en œuvre repose sur une démarche structurée de gestion des compétences, y compris les compétences

managériales, centrée sur deux activités principales permettant d'accompagner les évolutions de nos métiers et d'atteindre nos objectifs opérationnels : l'identification des compétences requises pour chaque métier, la formation et le développement de nos collaborateurs sur ces compétences clés.

Ce dispositif est progressivement développé selon les lignes directrices suivantes :

- renforcement de la Direction des ressources humaines sur les aspects liés à la gestion stratégique des effectifs (*Strategic Workforce Planning*) et à la formation et au développement des compétences (*Learning & Development*) ;
- création de référentiels de compétences métiers, permettant des évaluations ciblées ;
- création d'un référentiel de compétences transverses, associé aux cinq principes du Renault Way ;
- définition de priorités de formation relayées dans l'ensemble des pays du Groupe Renault ;
- déploiement progressif de Learning@Alliance pour mettre en visibilité toutes les formations présentielles et digitales ;
- déploiement d'un dispositif d'accompagnement spécifique des principes du Renault Way, appelé, « Renault Way Team Experience » ;
- introduction d'un nouveau parcours en ligne de développement des primo-managers, en lien direct avec les cinq principes du Renault Way ;
- suivi régulier des indicateurs clés de la formation.

La Direction des ressources humaines travaille en étroite collaboration avec les différentes directions fonctionnelles pour accompagner l'évolution des métiers, en s'appuyant sur une démarche structurée de gestion des compétences et en définissant en concertation avec les métiers les priorités de formation qui en découlent.

L'implication des « écoles métiers » et des équipes de formation dans les pays permet à la fois de développer une offre de formation conséquente et pertinente, mais aussi de partager les priorités de formation avec les managers et les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation.

Le Groupe Renault a développé en 2018 un nouveau référentiel de compétences transverses (composé de 11 compétences clés) qui a permis de renforcer la montée en compétences et le développement des collaborateurs, notamment grâce à une offre de formation digitale accessible dans Learning@Alliance et organisée autour de parcours formalisés.

Le dispositif Renault Way Team Experience a été déployé auprès de 11 000 managers et de leurs équipes à fin 2019. Ce séminaire de trois jours (deux jours suivis d'un jour de retour d'expérience) a pour objet d'aider les managers à traduire très concrètement les cinq principes du Renault Way en actions et comportements collaboratifs quotidiens au sein de leurs équipes.

## Risques juridiques

Le Groupe Renault est exposé à quatre principaux risques de nature juridique, dont l'évaluation et les impacts potentiels sont précisés ci-après.

### Litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires, arbitrages

Dans le cadre normal de ses activités en France et à l'international, Renault est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires et arbitrales.

Au cours des 12 derniers mois et à la connaissance de Renault, il n'y a eu aucun litige, aucune procédure gouvernementale ou judiciaire autre que celle décrite ci-dessous ni aucun arbitrage en cours ou susceptible d'avoir lieu, pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats. Chaque événement fait l'objet d'une revue régulière, notamment lors de l'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés (cf. note 20 A Provisions de l'annexe aux comptes consolidés).

Il convient, cependant, de noter qu'en parallèle des travaux de la commission technique indépendante (commission « Royal » en 2016), la DGCCRF a procédé à une enquête concernant l'industrie automobile. Cette enquête a porté sur les pratiques en matière d'émission d'oxyde d'azote (NO<sub>x</sub>) concernant une douzaine de constructeurs automobiles commercialisant des véhicules diesel en France, dont Renault. La DGCCRF a décidé de transmettre les conclusions de son enquête au ministère public qui a ouvert le 12 janvier 2017 une information judiciaire à l'encontre de Renault pour « tromperie sur les qualités substantielles et les contrôles effectués avec cette circonstance que les faits ont eu pour conséquence de rendre la marchandise dangereuse pour la santé de l'homme ou de l'animal ». Renault conteste l'existence de toute infraction et entend justifier de son respect des réglementations nationale et européenne dans le cadre de cette information judiciaire. Par ailleurs, Renault, qui n'est à ce stade pas partie à la procédure, n'est donc pas en mesure d'évaluer l'impact éventuel de cette procédure en cours sur le Groupe.

### Propriété intellectuelle

Renault exploite de nombreux brevets, marques, dessins et modèles. Renault dépose chaque année plusieurs centaines de brevets, marques, dessins et modèles (cf. chapitre 1.4), dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers. Le Groupe est également confronté aux brevets détenus par des tiers, ce qui peut amener un risque dans l'utilisation des solutions techniques développées, risque en partie levé par des licences payantes négociées avec ces tiers. Des risques peuvent également exister à l'égard de tiers titulaires de marques ou modèles proches de ceux déposés par Renault.

La performance du Groupe Renault dépend notamment de la solidité du cadre juridique protégeant les brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Ainsi, Renault ne peut pas garantir que ses droits de propriété intellectuelle ne seront pas détournés ou contestés par des tiers. De tels détournements ou contestations, ainsi que des attaques en contrefaçon de brevet, marques, dessins et

modèles par des tiers pourraient avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et l'image du Groupe.

### Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels

Les risques avérés consécutifs au non-respect d'engagements contractuels sont, le cas échéant, décrits dans la section relative aux litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et arbitrages. Renault n'a pas connaissance d'autres risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

### Évolutions légales et réglementaires

Le risque de non-conformité aux lois et règlements est décrit en 1.6.1.1.

Enfin, la maîtrise des risques juridiques s'appuie également sur un dispositif de contrôle interne organisé autour de trois principes directeurs :

- l'animation de la fonction juridique dans le Groupe, qui est organisée autour d'une fonction centrale et de collaborateurs au sein des principaux pays dans lesquels le Groupe est présent. Le rattachement de ces collaborateurs est hiérarchique et/ou fonctionnel ;
- une attitude proactive des différents collaborateurs de la fonction juridique dans l'identification en amont des risques juridiques et l'adaptation des procédures associées (consultations de conseils, information de la fonction juridique en central, etc.) ;
- une veille réglementaire réalisée par le Groupe Renault en lien avec les différents pays concernés.

### Risques financiers

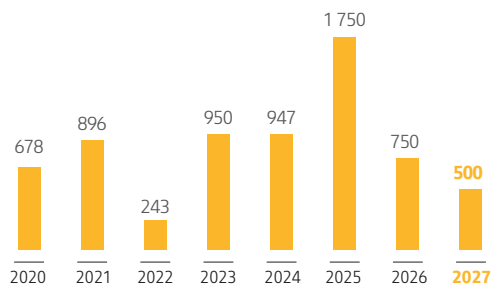
Le Groupe est exposé aux quatre principaux risques de nature financière suivants, dont l'évaluation, les impacts potentiels et les principes de maîtrise sont précisés ensuite :

- le secteur opérationnel Automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement. Pour cela, il emprunte régulièrement sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer sa liquidité, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit ;
- il est également exposé au risque de variation des parités de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales, avec des impacts négatifs potentiels sur les agrégats financiers suivants : marge opérationnelle, besoin en fonds de roulement, résultat financier, part dans le résultat des entreprises associées, capitaux propres et position nette de liquidité ;
- les dettes, placements financiers et leurs conditions de rémunération induisent, sur la situation financière du Groupe, un risque lié aux taux ;
- enfin, le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

## Risque de liquidité

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que les NEU CP (*Negotiable European Commercial Papers*), sous la forme de financements bancaires, ou de financements auprès d'organismes publics ou parapublics.

### RENAULT SA – ÉCHÉANCIER DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, BANCAIRES ET ASSIMILÉS (HORS TITRE PARTICIPATIF ET NEU CP) AU 31 DÉCEMBRE 2019 <sup>(1)</sup>



Un échéancier détaillé des passifs financiers pour l'Automobile est présenté en note 23-D de l'annexe aux comptes consolidés.

Renault dispose d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros, d'un programme obligataire *Shelf Registration* sur le marché japonais ayant un plafond de 200 milliards de yens, et d'un programme de NEU CP disposant d'un plafond de 2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

La documentation contractuelle de ces financements, y compris les financements bancaires, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché (*pari passu*, *negative pledge*, *cross default*).

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2019. Ils constituent également une réserve de liquidité pour l'Automobile (cf. note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés). La documentation contractuelle des accords de crédit confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

La gestion du risque de liquidité s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par la branche Automobile pour financer son activité et son développement. Ce niveau de réserve de liquidité de la branche Automobile fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne.

Compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2019, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois (cf. note 25-B1).

Renault SA fait par ailleurs l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir son accès aux marchés des capitaux.

## NOTATIONS DE RENAULT SA

Agence	Notation et Perspective	Révision	Notation et Perspective précédente
Moody's	Ba1 / NP / Perspective stable	18/02/2020	Baa3 / P-3 / Perspective stable
SGP	BBB- / A-3 / Surveillance avec implication négative	19/02/2020	BBB- / A-3 / Perspective négative
Fitch	BBB- / NR / Perspective négative	28/02/2020	BBB / NR / Perspective négative
R&I	A- / Perspective stable	08/11/2018	BBB+ / Perspective positive
JCR	A- / Perspective stable	04/09/2019	A- / Perspective positive

## Risque de change

Les fluctuations des parités peuvent impacter six agrégats financiers du Groupe (cf. note 25-B2 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- la marge opérationnelle ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- le résultat financier ;
- la part dans le résultat des entreprises associées ;
- les capitaux propres ;
- la position nette de liquidité.

Le risque de change est suivi ou centralisé au niveau de la Direction financement et trésorerie de l'Automobile. Les opérations de change sont principalement exécutées par Renault Finance pour les devises négociables sur les marchés internationaux.

La **marge opérationnelle** : il s'agit de la principale exposition au risque de change de l'Automobile. Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2019, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact de -43 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle, avant couvertures éventuelles.

Ces couvertures font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur leur résultat.

(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2019 en millions d'euros.

**RENAULT – FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) EN DEVICES AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE**

L'exposition principale en 2019 portait sur la livre sterling pour une sensibilité d'environ -14 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les 10 principales expositions en valeur absolue et leurs sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros :

Devise		Flux opérationnels annuels nets	Impact de l'appréciation de l'euro de 1 %
Livre sterling	GBP	1 427	-14
Rouble russe	RUB	937	-9
Zloty polonais	PLN	890	-9
Dinar algérien	DZD	601	-6
Dollar américain	USD	522	-5
Peso argentin	ARS	440	-4
Won coréen	KRW	-632	6
Yen japonais	JPY	-638	6
Leu roumain	RON	-781	8
Livre turque	TRY	-998	10

**Le besoin en fonds de roulement :** les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

**Le résultat financier :** le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. En particulier, les besoins de financement des filiales sont assurés en général par Renault SA en monnaie locale avec une couverture de change, ou lorsqu'un tel refinancement n'est pas raisonnablement possible, via des sources de financement externes en devise locale. En cas de recours à des financements dans d'autres devises, la Trésorerie centrale exerce un contrôle étroit sur les opérations.

Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change (suivies et valorisées en temps réel) dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité est destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, et génère des expositions très courtes, qui ne dépassent pas quelques dizaines de millions d'euros, sans générer d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

**La part dans le résultat des entreprises associées :** sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2019, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 2,4 millions d'euros de la contribution de Nissan.

Cet effet correspond uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la conversion de la contribution de Nissan aux comptes consolidés du Groupe Renault, il ne reflète pas l'impact inhérent à une variation de l'euro dans les comptes propres de Nissan qui exerce des activités plus ou moins importantes en zone euro que Renault ne contrôle pas.

**Les capitaux propres :** les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois,

compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique (cf. note 12-G de l'annexe aux comptes consolidés).

**La position nette de liquidité :** comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yens, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Au 31 décembre 2019, toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une augmentation de 7 millions d'euros de la position nette de liquidité de l'Automobile. Par ailleurs, la position nette de liquidité de l'Automobile peut être impactée par les variations de taux de change sur les actifs et passifs financiers de filiales libellés dans leur devise patrimoniale.

*(Une analyse de la sensibilité des instruments financiers au risque de change est présentée dans la note 25-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.)*

**Risque de taux**

La branche Automobile est exposée à un risque limité de variation des taux d'intérêt de marché, l'exposition au risque de taux du groupe Renault portant essentiellement sur l'activité Financement des ventes.

Pour la branche Automobile, la politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes :

- la constitution des réserves de liquidité s'effectue généralement à taux variable. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA, et placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance ;
- le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro, voire négative.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par maturité (moins et plus d'un an) et type de taux (fixe, variable) des actifs et passifs financiers de la branche Automobile hors AVTOVAZ.

**ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) PAR MATURITÉ ET TYPE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019 (HORS TP RENAULT ET DÉRIVÉS)**

(en millions d'euros)

	Moins de 1 an	Plus de 1 an	Total
Taux fixe	183	15	198
Taux variable	13 012		13 012
<b>ACTIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES</b>	<b>13 195</b>	<b>15</b>	<b>13 210</b>
Taux fixe/variable	0	0	0
Taux variable/fixe	0	0	0
<b>COUVERTURES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Taux fixe	183	15	198
Taux variable	13 012		13 012
<b>ACTIFS FINANCIERS APRÈS COUVERTURES</b>	<b>13 195</b>	<b>15</b>	<b>13 210</b>
Taux fixe	1 022	6 733	7 755
Taux variable	2 476	110	2 586
<b>PASSIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES</b>	<b>3 498</b>	<b>6 843</b>	<b>10 341</b>
Taux fixe/variable	308	118	426
Taux variable/fixe	95	0	95
<b>COUVERTURES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>403</b>	<b>118</b>	<b>521</b>
Taux fixe	809	6 615	7 424
Taux variable	2 689	228	2 917
<b>PASSIFS FINANCIERS APRÈS COUVERTURES</b>	<b>3 498</b>	<b>6 843</b>	<b>10 341</b>

L'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 102,1 millions d'euros et 0,2 million d'euros au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risque strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats du Groupe.

**Risque de contrepartie**

Du fait de l'internationalisation de ses activités, y compris dans les pays émergents, le Groupe porte une attention particulière sur le choix de ses contreparties dans chaque système bancaire.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation interne qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe exposées au risque de contrepartie. Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites par contreparties selon des procédures précises.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Par ailleurs, les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

En 2019, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

**1.6.1.4 Couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance**

La couverture des risques opérationnels dans le Groupe Renault est structurée autour de deux axes :

- le transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des risques de forte amplitude et de fréquence rare ;
- la conservation des risques courants statistiquement connus et financièrement prévisibles, sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance, via une politique de rétention de sa filiale *Motor Reinsurance Company* (MRC) et de franchises.

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue des programmes à vocation mondiale, en coopération avec ses partenaires de l'Alliance sur certains risques.

La nature et la portée des garanties sont déterminées sur la base d'une analyse préalable des risques effectuée auprès des structures opérationnelles. Il en est ainsi pour la couverture des risques suivants :

- le « transport et le stockage de véhicules sur parcs » : l'Alliance (Renault et Nissan) achète une capacité de 295 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ;
- les « dommages aux biens et les pertes d'exploitation » : l'Alliance achète une capacité de 2 milliards d'euros par sinistre avec des sous-limites pour certaines garanties, en particulier les événements naturels et les carences fournisseurs. La franchise pour les activités industrielles du Groupe peut atteindre 5 millions d'euros par sinistre ;

- la « responsabilité civile » : le Groupe achète une capacité de 260 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de *Renault Retail Group* ; par ailleurs une couverture spécifique de Responsabilité Civile « atteinte à l'environnement » d'un montant de 30 millions d'euros a été mise en place ;
- les risques « cyber » : le Groupe dispose d'une assurance « cyber ».

Compte tenu des tendances du marché de l'assurance, le Groupe pourrait être amené à revoir l'équilibre de ces couvertures.

Ces programmes mondiaux sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de MRC, société captive de réassurance détenue à 100 % par le Groupe pour les risques Renault.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 25 millions d'euros ;
- « dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 30 millions d'euros par événement et dans la limite annuelle d'engagement de 30 millions d'euros ;
- « responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros.

Enfin certains risques tels que la « garantie constructeur » et les campagnes de rappel ne font pas l'objet d'une couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention et la volonté de responsabiliser chaque entité sur ses risques sont à l'origine des niveaux de franchise et de rétention. La Direction des assurances collabore activement à la détermination de la politique de prévention et de protection du Groupe.

## 1.6.2 Facteurs de risques pour le groupe AVTOVAZ

AVTOVAZ met tout en œuvre afin de maîtriser les principaux risques liés aux opérations de la société. Une analyse est menée selon la typologie de risques en vigueur au sein du Groupe Renault : risques liés à la stratégie et à la gouvernance, risques liés aux opérations et risques liés aux fonctions transversales. La société suit systématiquement les risques potentiels inhérents à la fois aux principales activités opérationnelles et à la mise en place des projets d'investissement. Elle conçoit et applique une méthodologie et des conditions permettant d'identifier, d'analyser et de développer des mesures destinées à répondre aux risques importants.

### 1.6.2.1 Risques liés aux opérations

#### Risque de marché

La société est exposée aux risques suivants qui sont susceptibles d'affecter les volumes de ventes de LADA :

- diminution globale des ventes de véhicules neufs dans le monde. Sur le marché domestique, la détérioration des conditions économiques peut entraîner une baisse de la demande ;
- hausse du prix des matières premières et des services pouvant nécessiter une augmentation du prix des produits ;
- intensification de la concurrence sur le marché domestique et les marchés étrangers.

Pour accroître sa compétitivité, la société procède à des analyses marketing et élabore rapidement des solutions tarifaires adaptées, met en place des mesures visant à moderniser et actualiser la gamme de modèles, améliorer la qualité et réduire les coûts de la gamme actuelle, optimiser la structure des exportations et identifier de nouveaux marchés.

#### Risques liés à la situation politique et économique

Facteurs de risque :

- sanctions économiques à l'encontre de la Russie dans un contexte de crise géopolitique ;
- conflits armés, état d'urgence ou autres facteurs d'instabilité affectant l'exécution des obligations de garantie sur les marchés d'exportation ;
- changement de politique de gouvernement en matière d'aide à l'exportation.

La société suit de façon continue l'actualité politique et économique, la recherche de nouveaux marchés, la redistribution des volumes d'exportation vers les pays de l'Union douanière et vers les marchés émergents, proches et plus éloignés.

#### Accidents industriels

Facteurs de risque :

- risque d'interruption de la production en raison d'une panne d'équipement ;
- incendies, atteintes aux personnes ou dommages aux biens durant l'exploitation de sites de production dangereux.

Pour limiter les éventuelles pertes et conséquences préjudiciables en cas d'accident, la société procède aux réparations qui s'imposent sur les sites de fabrication et sur les équipements, met en place un ensemble de mesures en matière de protection et de sécurité incendie, y compris une assurance contre les risques éventuels liés à l'exploitation d'installations industrielles.

#### Risques liés à la conception des produits et services

Facteur de risque : report de lancement de nouveaux modèles, pouvant entraîner la perte de clients potentiels

Principale action de traitement : maîtriser la robustesse des principaux jalons de développement des projets afin de sécuriser le calendrier de lancement des nouveaux produits.

### Risques liés aux achats

Facteurs de risque :

- détérioration de la santé financière des fournisseurs locaux du fait de l'instabilité réglementaire dans le pays, de la baisse du marché et de facteurs exogènes (hausse du prix des matières premières et exposition au risque de change) ; les conséquences potentielles pour les fournisseurs sont l'insolvabilité, la faillite, les perturbations opérationnelles (logistique, qualité, etc.) et la réduction des investissements ;
- retrait des fournisseurs mondiaux implantés localement sur le marché russe et, par conséquent :
  - risque de baisse de la qualité des produits suite au passage à un nouveau fournisseur local,
  - augmentation des achats d'importation directs,
  - dépendance à l'égard de fournisseurs en situation de monopole.

Actions de traitement des risques :

La société s'efforce de renforcer l'équipe « Gestion des Risques Fournisseurs » au sein d'APO en Russie. Elle continue à développer un panel de fournisseurs communs avec l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi et recherche d'autres fournisseurs.

### Risques liés à la production

AVTOVAZ est exposé aux risques suivants :

- risque de livraison de composants de qualité inférieure ;
- arrêt de la production, baisse des volumes de production.

Pour réduire les risques liés à la production, la société œuvre en continu à l'amélioration de son système de gestion de la qualité et contrôle ses programmes de rééquipement et de modernisation techniques afin de prévenir les arrêts de production imprévus.

### Risques liés à la commercialisation des produits et services

AVTOVAZ peut être exposé à la détérioration de la santé financière des distributeurs (marché d'exportation) et à l'interruption de leur activité commerciale.

La société procède à des analyses de la santé financière des distributeurs et prévoit la mise en place d'une assurance couvrant l'interruption de l'activité commerciale, que les distributeurs devront souscrire.

## 1.6.2.2 Risques liés aux fonctions transversales

### Risques financiers

#### Risque de liquidité

Pour gérer le risque de liquidité, la société optimise le processus de paiement et les technologies de règlement avec les fournisseurs. Elle utilise des modes de règlement alternatifs (compensation de créances), réduit les coûts d'approvisionnement en matériaux, travaux et services auxiliaires, limite le niveau des stocks et travaille avec les fournisseurs de métaux et de composants afin d'obtenir des baisses de prix.

#### Risque de change

La société vend et achète sur le marché domestique et les marchés internationaux. Elle s'expose donc à la volatilité des cours de change, principalement en ce qui concerne la paire euro-rouble.

En cas de hausse importante de l'euro contre le rouble, la société prendra des mesures afin d'optimiser les coûts et préserver sa solvabilité.

#### Risque de taux

Au cours de l'année 2019, la Banque de Russie a systématiquement baissé son taux directeur, une tendance qui pourrait se poursuivre en 2020. L'impact lié au risque de taux d'intérêt n'est pas, à ce stade, considéré comme significatif.

Toutefois, en cas d'augmentation importante du taux d'intérêt sur les ressources de crédit potentielles, la société prendra des mesures afin d'optimiser le portefeuille d'emprunts et préserver sa solvabilité. En cas de baisse du taux d'intérêt, elle prendra des mesures afin de réduire la durée des prêts à taux fixe.

### Risques liés à la loi

AVTOVAZ considère que les risques liés aux changements de la législation fiscale dans un avenir proche ne sont pas significatifs. La société suit régulièrement l'évolution de la législation fiscale de la Fédération de Russie et des pays étrangers vers lesquels elle exporte des produits afin de prendre des mesures appropriées pour limiter les éventuelles conséquences négatives.

La modification éventuelle des règles et des droits de douane peut entraîner une hausse des coûts liés à l'achat d'équipements et de composants, qu'ils soient importés ou fabriqués par des fournisseurs locaux en coopération avec des partenaires étrangers. Pour gérer ce risque, la société recherche constamment des moyens d'optimiser les droits de douane sur les équipements importés. Lors du processus de sélection des fournisseurs, elle évalue la part d'éléments importés dans la production du composant ou de la pièce.



### 1.6.2.3 Assurance contre les risques

Conformément à la législation en vigueur, AVTOVAZ a contracté une assurance responsabilité civile en tant que propriétaire d'objets dangereux et agent en douane, ainsi qu'une assurance responsabilité civile automobile.

Suite aux exigences formulées par les instances de réglementation, la société a mis en place une assurance responsabilité civile pour les équipements de construction majeurs, une assurance médicale volontaire pour les spécialistes étrangers hautement qualifiés, ainsi que pour les salariés qui se déplacent à l'étranger.

Les programmes d'assurance contre les risques opérationnels sont déployés en synergie avec les programmes d'assurance pertinents décrits au paragraphe 1.6.1.

Conformément aux dispositions de la Convention collective, la société a contracté une couverture d'assurance pour les salariés : assurance médicale volontaire et assurance accident.

Dans le cadre de l'exécution des obligations contractuelles inhérentes à ses activités opérationnelles, la société a mis en place une assurance couvrant les marchandises fournies pour l'exportation et une assurance couvrant les créances à court terme pour l'exportation.

Le choix des compagnies d'assurance se fait conformément à la politique de la société en matière d'assurance contre les risques, parmi les plus importantes compagnies d'assurance de la Fédération de Russie qui figurent dans la liste des partenaires potentiels de la société, approuvée par le Président d'AVTOVAZ.

## 1.6.3 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA)

Comme rappelé dans le chapitre 1.5.3, le secteur « Financement des ventes » (RCI Banque) a son propre dispositif de gestion des risques conformément à la réglementation bancaire et des assurances. Au titre de la réglementation bancaire, RCI Banque est soumise à la surveillance de la Banque centrale européenne sur base consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### 1.6.3.1 Risques liés à l'environnement de l'entreprise

#### Risques liés à l'implantation géographique

##### Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est présent dans plusieurs pays. À ce titre, il est confronté à des risques associés aux activités menées à l'échelle internationale. Ces risques incluent notamment une instabilité économique et financière et des changements dans les politiques gouvernementales, sociales et des banques centrales. Les résultats futurs de RCI Banque peuvent être négativement affectés par un de ces facteurs.

##### Principes et dispositifs de gestion

Les choix géographiques d'implantations du groupe RCI Banque sont déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en accompagnement des constructeurs, et tiennent compte des risques d'instabilité qui sont intégrés dans une approche globale.

Le périmètre de la politique financière s'étend à l'ensemble des filiales financières consolidées du groupe RCI Banque, y compris les filiales dont le refinancement n'est pas centralisé.

Le refinancement des filiales situées dans un pays hors zone euro dont le risque de transfert et convertibilité est jugé matériel par RCI Banque (notamment au Brésil et en Argentine) est généralement réalisé localement afin de limiter tout risque « transfrontalier » ou fait l'objet d'une assurance spécifique (par exemple en Russie).

### Risques liés à la conjoncture économique

##### Facteurs de risques

Le risque de crédit de RCI Banque est tributaire de facteurs économiques, notamment le taux de croissance, le taux de chômage et le revenu disponible des ménages dans les pays où le groupe RCI est présent.

##### Principes et dispositifs de gestion

Dans un environnement économique complexe, RCI Banque met en place des systèmes et procédures répondant aux obligations légales et réglementaires correspondant à son statut bancaire et permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités, en renforçant ses dispositifs de gestion et de contrôle.

### Risques liés à l'environnement réglementaire

##### Facteurs de risques

Des mesures réglementaires peuvent affecter négativement RCI Banque et l'environnement économique dans lequel le groupe RCI Banque opère.

##### Principes et dispositifs de gestion

Le groupe RCI Banque dispose de procédures permettant d'appréhender globalement les évolutions réglementaires par rapport à l'ensemble de ses activités et d'assurer la conformité du groupe aux textes détaillant les exigences des différents régulateurs.

### 1.6.3.2 Risques financiers

#### Risques de liquidité

##### Facteurs de risques

L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès à la liquidité pourrait impliquer une réduction de son activité de financement.

#### Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur

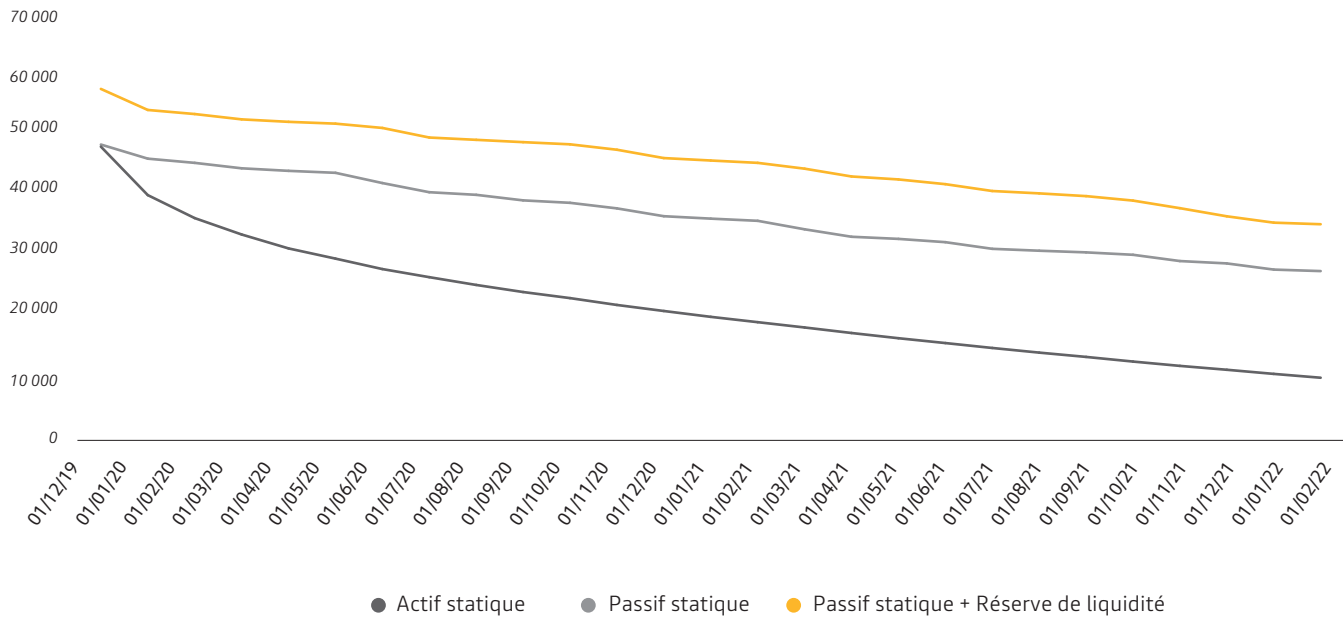
la base des dernières prévisions d'encours et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts font l'objet d'hypothèses conservatrices.

Le groupe dispose d'indicateurs et de limites encadrant son risque de liquidité.

#### POSITION DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE \*

Au 31/12/2019

(en millions d'euros)

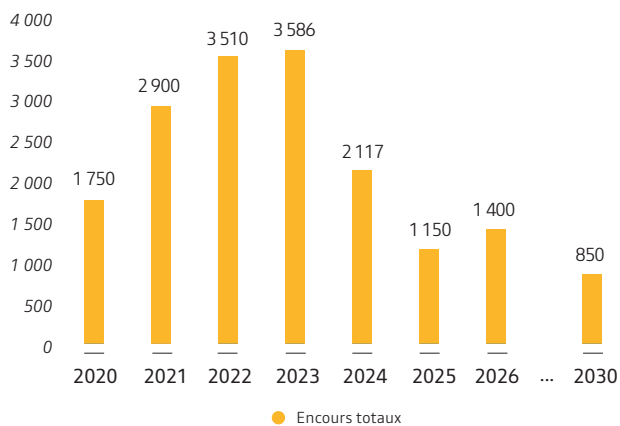


Actif statique : écoulement des actifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.  
Passif statique : écoulement des passifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.

\* Périmètre Europe.

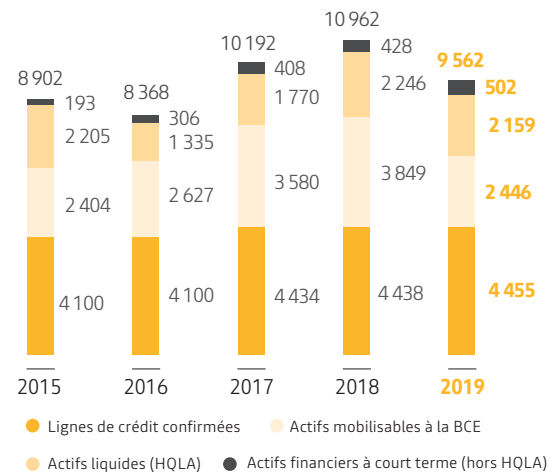
#### ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DECEMBRE 2019

(en millions d'euros)



#### RÉSERVE DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE\*

(en millions d'euros)



**RATINGS RCI BANQUE AU 31 DECEMBRE 2019****ÉMISSIONS ET PROGRAMMES DU GROUPE RCI BANQUE**

Les émissions du groupe sont réalisées par huit émetteurs : RCI Banque, DIAC, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI Financial Services Korea Co Ltd (Corée du Sud), Banco RCI Brasil (Brésil), RCI Finance Maroc, RCI Leasing Polska (Pologne) et RCI Colombia S.A. Compañía de Financiamiento (Colombie).

Émetteur	Instrument	Marché	Montant	S & P	Moody's	Autres
RCI Banque S.A.	Programme Euro CP	euro	2 000 M€	A-2 (perspective négative)	P2	RGI : a-1 (perspective stable)
RCI Banque S.A.	Programme Euro MTN	euro	23 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa1 (perspective stable)	RGI : A- (perspective stable)
RCI Banque S.A.	Programme NEU CP <sup>(1)</sup>	français	4 500 M€	A-2 (perspective négative)	P2	
RCI Banque S.A.	Programme NEU MTN <sup>(2)</sup>	français	2 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa1 (perspective stable)	
Diac S.A.	Programme NEU CP <sup>(1)</sup>	français	1 000 M€	A-2 (perspective négative)		
Diac S.A.	Programme NEU MTN <sup>(2)</sup>	français	1 500 M€	BBB (perspective négative)		
Rombo Compania Financiera S.A.	Programme obligataire	argentin	6 000 MARS		Ba2.ar (en-cours de revue) <sup>(4)</sup>	Fix Scr : AA (arg) (perspective négative)
RCI Financial Services Korea Co Ltd	Émissions obligataires	sud coréen	1 610 MdKRW <sup>(3)</sup>			KR, KIS, NICE : A+
Banco RCI Brasil S.A.	Émissions obligataires	brésilien	3 303 MBRL <sup>(3)</sup>		Aaa.br (perspective stable)	
RCI Finance Maroc	Programme BSF	marocain	2 500 MMAD			
RCI Leasing Polska	Programme obligataire	polonais	500 MPLN			
RCI Colombia S.A. Compañía de Financiamiento	CDT : Certificado de Depósito a Término	colombien	630 BCOP <sup>(3)</sup>	AAA.co		

(1) Negotiable European Commercial Paper (NEU CP), nouvelle dénomination des certificats de dépôts.

(2) Negotiable European Medium-Term Note (NEU MTN), nouvelle dénomination des bons à moyen terme négociables.

(3) Encours.

Par ailleurs, RCI Banque dispose (périmètre Europe) de 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,4 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant d'actifs financiers à court terme de 0,5 milliard d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure (périmètre de refinancement centralisé).

**Risques de change****Facteurs de risques**

RCI Banque est exposée au risque de variation des parités de change qui peut affecter négativement sa situation financière.

**Principes et dispositifs de gestion**

Les filiales de Financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées au risque de change. Aucune position de change n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement par RCI Banque, la salle des marchés assurant la couverture de la totalité des flux.

L'exposition résiduelle de RCI Banque sur les autres postes d'actif et passifs (ex. ICNE sur emprunts en devise) est maintenue à un niveau marginal pour RCI Banque comme pour le Groupe Renault.

Au 31 décembre 2019, la position de change consolidée du groupe RCI Banque s'établit à 6,3 millions d'euros.

Enfin, les fonds propres et les résultats annuels des filiales de RCI Banque hors zone euro sont eux-mêmes soumis aux fluctuations de change et ne font pas l'objet d'une couverture spécifique.

**Risques de taux****Facteurs de risques**

Les résultats d'exploitation de RCI Banque peuvent être affectés par l'évolution des taux d'intérêt du marché ou des taux servis sur les dépôts de la clientèle.

**Principes et dispositifs de gestion**

Le suivi du risque de taux est effectué quotidiennement : un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs permet de vérifier que chaque entité respecte les limites individuelles qui lui ont été accordées. Cette mesure de la sensibilité au risque de taux est réalisée selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 pb des taux d'intérêt sur la valeur des flux du bilan. Le dispositif permet de maintenir à faible niveau l'exposition globale du groupe ainsi que l'exposition de chaque entité.

En 2019, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le Groupe (50 millions d'euros).

**Risques de contrepartie****Facteurs de risques**

Le groupe RCI Banque est exposé à des risques de contrepartie dans ses placements d'excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

**Principes et dispositifs de gestion**

La gestion du risque de contrepartie est assurée par un dispositif de limites définies par RCI Banque, puis validée par son actionnaire dans le cadre de la consolidation des risques de contrepartie du Groupe Renault. Un suivi quotidien et une synthèse au management permettent le pilotage de ce risque.

### 1.6.3.3 Risques liés aux produits

#### Risques de crédit

##### Facteurs de risques

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques.

##### Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score et, à chaque fois que l'information est disponible, des bases de données externes pour évaluer la capacité des clients particuliers et entreprises à faire face à leurs engagements. Un système de notation interne est également utilisé pour évaluer les prêts aux concessionnaires. RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

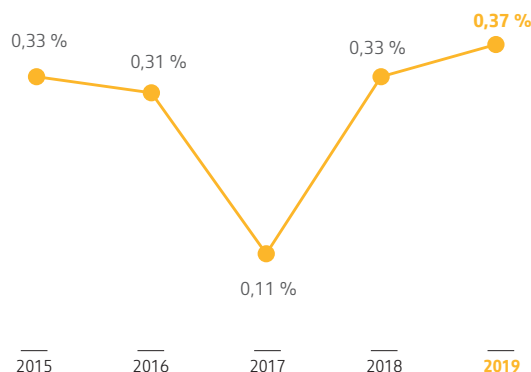
Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

##### Gestion des risques sur la clientèle

La politique de prévention des risques de crédit sur la clientèle vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays et chacun de ses marchés principaux (véhicules neufs et véhicules d'occasion pour les particuliers et les entreprises hors réseaux de concessionnaires). La politique d'acceptation est ajustée et les outils (scores et autres règles) optimisés régulièrement dans ce but. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait également l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. La résiliation contractuelle peut ainsi être accélérée face au risque que la créance ne devienne irrécouvrable à très court terme.

##### COÛT DU RISQUE SUR ACTIFS PRODUCTIFS MOYENS

(y compris risque pays)



NB : pertes constatées ou provisionnées sur l'exercice du fait du défaut de paiement des emprunteurs rapportées à l'encours moyen sur l'ensemble du portefeuille.

##### Politique d'octroi

Les clients faisant une demande de financement sont systématiquement notés sur le périmètre grand public et quasi systématiquement pour le périmètre entreprise. Ceci permet une première orientation du dossier dans le processus de décision. Au-delà du processus opérationnel, la politique d'acceptation est régulièrement ajustée en fonction des taux de défaut et de l'analyse de rentabilité par niveau de probabilité de défaillance et de perte en cas de défaut. Les principes de l'identification des clients et des bénéficiaires effectifs dans le cadre de la procédure de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme sont à chaque fois appliqués.

##### Recouvrement

La gestion des financements et de leur recouvrement fait l'objet de suivis approfondis. Les performances des filiales en matière d'efficacité du recouvrement sont analysées dans le cadre du *reporting* Risque mensuel, et elles sont présentées au *Corporate* par les filiales lors de comités mensuels ou bimestriels en fonction de la significativité du pays. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. Les modèles statistiques utilisés notamment dans le cadre du calcul des exigences réglementaires permettent une réactualisation mensuelle de la probabilité de défaillance évaluée au moment de l'octroi, par intégration du comportement de paiement du client. Sur la base des mêmes informations clients, des « scores de recouvrement » ont été déployés sur l'Espagne, la Corée du Sud et le Brésil pour permettre de détecter les profils risqués et améliorer l'efficacité du processus. Dans le cadre des nouvelles orientations sur la définition du défaut publiées par l'EBA en septembre 2016 et applicables en 2021, RCI Banque étudie de nouvelles stratégies et pratiques de recouvrement, de manière à réduire le nombre de clients entrant en défaut.

##### Gestion des risques sur les réseaux de concessionnaires

La politique de prévention des risques de crédit au réseau vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays.

En central, le département Financement Réseau établit le corpus de procédures du contrôle des risques. Au niveau de chaque filiale, la clientèle Réseaux est suivie quotidiennement au travers d'indicateurs court terme, qui, associés aux indicateurs long terme, permettent l'identification en amont de toute affaire présentant un risque de non-recouvrement partiel ou total. Les clients identifiés comme risqués sont classés en statut incidenté, pré-alerte ou alerte, et font l'objet d'une revue lors des Comités des risques au sein des filiales.

Sur le périmètre Réseaux, toutes les contreparties sont systématiquement notées. L'ensemble des pans qui composent la notation, ou la notation elle-même, est intégré dans les processus opérationnels clés d'acceptation, de gestion et de suivi de l'activité et des risques. Le provisionnement de l'activité financement des réseaux repose sur la catégorisation des contreparties, individuellement à partir de l'examen d'indicateurs objectifs de dépréciation. Par ailleurs, les probabilités de défaut et les pertes attendues issues des travaux « bâlois » pour les pays du G5 (France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni et Italie) sont utilisées dans le dispositif de provisionnement.

## Risques sur valeurs résiduelles

### Facteurs de risques

La valeur résiduelle correspond à la valeur estimée du véhicule au terme de son financement. L'évolution du marché des véhicules d'occasion peut entraîner un risque pour le porteur de ces valeurs résiduelles, qui s'engage à reprendre les véhicules au terme de leur financement à un prix fixé à la mise en place des contrats. Ce risque est principalement porté par les constructeurs ou les réseaux de concessionnaires et marginalement par RCI Banque. Dans le cas spécifique du Royaume-Uni, RCI Banque porte le risque de valeurs résiduelles sur les financements associés à un engagement de reprise du véhicule.

### Principes et dispositifs de gestion

L'évolution du marché des véhicules d'occasion fait l'objet d'un suivi approfondi en lien avec la politique de gamme, le mix du canal des ventes et les prix du constructeur afin de réduire au mieux ce risque, notamment dans les cas où RCI Banque reprend les véhicules à son propre compte. Des provisions sont constituées de façon prudente sur le portefeuille de prêts lorsque les valeurs de marché constatées sont devenues inférieures au niveau des engagements de reprise de RCI Banque, ou si des risques futurs spécifiques ont été identifiés sur le marché VO.

## Risques activité assurances

### Facteurs de risques

Les activités d'assurance auprès de la clientèle dont le risque est porté par RCI Banque pourraient subir des pertes si les réserves étaient insuffisantes pour couvrir les sinistres constatés.

### Principes et dispositifs de gestion

Au 31 décembre 2019, la variation des provisions techniques de nos compagnies d'assurance-vie et non-vie représente 14 millions d'euros pour 377 millions d'euros de primes brutes émises.

Ces réserves techniques sont destinées à couvrir l'ensemble des engagements futurs pris par l'assureur vis-à-vis des assurés et sont déterminées selon les principes actuariels conformément aux profils de risque des portefeuilles assurés.

Elles font l'objet d'une revue périodique pour justifier à tout instant de leur suffisance.

Dans le cadre de la politique et des exigences réglementaires de contrôle des risques, le Groupe met d'autre part en œuvre une sélection stricte des contrats, dispose de guides de souscription et utilise des accords de réassurance.

### 1.6.3.4 Risques opérationnels transversaux au Financement des ventes

RCI Banque est exposé à des risques de pertes découlant soit d'événements extérieurs, soit d'inadéquations et de défaillances de ses processus, son personnel ou ses systèmes internes. Le risque opérationnel auquel RCI Banque est exposé inclut notamment les risques liés à des événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort impact tel que le risque d'interruption des activités en raison d'indisponibilité de locaux, de collaborateurs ou de systèmes d'information.

### Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque dispose d'un outil de gestion des procédures, d'un système de délégations interne, de principes de séparation des tâches et d'une cartographie des risques opérationnels.

Les risques opérationnels sont évalués annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des entités du groupe et contrôlés à trois niveaux comme rappelé dans la partie 1.5.3.

Nous vous présentons les familles de risques ci-après : les risques juridiques et contractuels et les risques informatiques.

## Risques juridiques et contractuels

### Facteurs de risques

Toute évolution de la législation impactant la distribution du crédit, de l'assurance et de services connexes sur le lieu de vente ou par d'autres canaux comme toutes les évolutions réglementaires concernant l'activité bancaire et d'assurance peuvent influencer l'activité du groupe RCI Banque.

### Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque met en œuvre des analyses juridiques sur les nouveaux produits distribués et un suivi régulier des réglementations auxquelles elle est soumise afin d'assurer la conformité.

## Risques informatiques

### Facteurs de risques

L'activité du groupe RCI Banque dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique.

L'informatique RCI Banque contribue par sa gouvernance, sa politique de sécurité, ses architectures techniques, ses processus et sa maîtrise des sous-traitances à lutter contre les risques informatiques (risques sur les infrastructures, gestion des changements, intégrité des données, cybercriminalité...).

### Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment par :

- l'intégration du pilotage des risques informatiques dans le dispositif global de pilotage et maîtrise des risques RCI à tous les niveaux de l'entreprise, conformément aux meilleures pratiques, aux orientations de l'EBA (*European Banking Authority*) et sous la supervision de la BCE ;
- le niveau de protection du réseau informatique au niveau du groupe ;
- l'animation, le suivi et la gestion au quotidien de la « Politique de Maîtrise de l'Information » groupe ;
- des actions de sensibilisation et formations à la sécurité pour tout le personnel (*e-learning*, communications...);
- les actions, le support et les contrôles effectués par le Département Risques, Conformité et Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale, ainsi que sur un réseau de contrôleurs internes ;
- une politique de sécurité SI groupe (PSSI), intégrant les exigences réglementaires (bancaires, RGPD/données personnelles, etc.), une démarche de pilotage global et une adaptation permanente de la sécurité SI (SMSI) ;
- une politique de tests d'intrusion et de surveillance de plus en plus exigeante, aussi bien sur les risques externes que sur les risques internes ;
- un dispositif de gestion du Plan de reprise d'activité (PRA) en place et des tests réguliers de ce dispositif, incluant la problématique des cyber-risques ;
- un dispositif et une animation de correspondants méthodes, responsables métiers et informatique déployés dans l'ensemble du Groupe.

## 1.7 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

### 1.7.1 Réglementation en matière de construction automobile

#### 1.7.1.1 Cadre général

La réglementation relative à la construction automobile répond aux exigences des États en ce qui concerne, d'une part, le besoin de réduire le nombre et la conséquence des accidents sur les personnes, qu'elles se trouvent dans les véhicules ou sur la voie publique (piétons, cyclistes) et, d'autre part, l'impact environnemental du parc automobile (réduction des émissions polluantes, du bruit ou de la pression sur les ressources). Le Groupe se dote en permanence d'outils lui permettant de répondre à ces exigences.

Le cadre réglementaire de l'Union européenne, applicable par extension à une quarantaine de pays de l'Europe géographique ou proches de l'Europe, permet qu'une homologation acquise dans un pays de l'Union européenne sur la base d'une liste de règlements techniques communs soit reconnue dans un autre pays de l'Union européenne et que l'immatriculation dans tous les pays de l'Union européenne soit effectuée sans contrainte technique complémentaire.

Le cadre européen est historiquement le précurseur de nombreuses réglementations techniques nationales dans le monde. Il s'appuie notamment sur le **règlement (UE) n° 2018/858 relatif à la réception et à la surveillance du marché des véhicules à moteur et de leurs remorques, ainsi que des systèmes, composants et entités techniques distinctes destinés à ces véhicules**, modifié par le **règlement (UE) n° 2019/2144 du 27 novembre 2019, relatif aux prescriptions applicables à la réception par type des véhicules à moteur et de leurs remorques, ainsi que des systèmes, composants et entités techniques distinctes destinés à ces véhicules, en ce qui concerne leur sécurité générale et la protection des occupants des véhicules et des usagers vulnérables de la route**, dit « *General Safety Regulation* » (GSR), qui a apporté un renforcement des contrôles d'homologation et des contrôles des processus de production, ainsi qu'une surveillance statistique et continue des véhicules mis sur le marché et de nombreuses exigences techniques en sécurité passive et active à partir de 2022.

Les constructeurs, et plus généralement la filière automobile, interviennent dans ce renforcement continu des réglementations techniques au niveau européen, dans le cadre des groupes de travail organisés par la Commission européenne et constitués des industries impliquées des États membres. La filière automobile intervient également dans le cadre plus large des groupes de travail de l'ONU, constitués d'une soixantaine de pays et organisations internationales (dont l'Union européenne), et ce afin que les évolutions réglementaires soient établies en tenant compte des possibilités et difficultés techniques et industrielles, y compris les délais de mise en place.

#### 1.7.1.2 Émissions polluantes et CO<sub>2</sub>

Les dernières années ont vu une forte évolution des exigences réglementaires définies en matière d'émissions polluantes par le **règlement (CE) n° 715/2007 relatif à la réception des véhicules à moteur au regard des émissions des véhicules particuliers et utilitaires légers (Euro 5 et Euro 6) et aux informations sur la réparation et l'entretien des véhicules**, complété par le règlement (UE) n° 2017/1151 de la Commission du 1<sup>er</sup> juin 2017.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018, tous les véhicules particuliers (VP) et petits véhicules utilitaires (VU) neufs sont soumis à une mesure de polluants avec des limites Euro 6 et CO<sub>2</sub> sur un nouveau cycle plus représentatif des conditions d'usage, dénommé WLTP (*Worldwide harmonised Light Duty Test Procedure*). Pour les VU neufs plus lourds, le WLTP a été appliqué un an plus tard.

Outre le WLTP mesurant les polluants en laboratoire, une procédure dite RDE (*Real Driving Emissions*) a été introduite en deux étapes, après une phase initiale de *monitoring*. Cette procédure permet de vérifier les émissions dans quasiment toutes les conditions d'utilisation (conduite, profils routiers, météorologie, etc.).

La première étape, dite Euro 6d TEMP, impose de contrôler les émissions de NO<sub>x</sub> (oxydes d'azote) avec un facteur de conformité de 2,1 et les particules en nombre (PN) avec un facteur de conformité de 1,5, tenant compte des incertitudes de mesures. Euro 6d TEMP est applicable à tous les VP et petits VU neufs depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et à tous les VU lourds depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Une deuxième étape dite Euro 6d prévoit de réduire ce facteur de conformité pour les NO<sub>x</sub> à 1,43, étant précisé que ce dernier facteur sera révisable chaque année en fonction des progrès de la procédure. Euro 6d est applicable aux nouveaux modèles à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, puis à tous les VP et petits VU, ainsi qu'aux VU lourds à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et dernièrement à tous les VU lourds à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022.

En plus de cette réglementation qui s'applique aux émissions à l'échappement, les émissions par évaporation issues du circuit à carburant des véhicules à essence ont aussi été réduites au travers d'une procédure plus sévère, applicable sur tout véhicule neuf depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019.

Le règlement « émissions » (CE) 715/2007 ne se limite pas à l'homologation d'un produit neuf mais exige en outre une vérification des véhicules utilisés par les clients, par le constructeur et par tout État membre. C'est l'un des rares secteurs de productions de bien de consommation prévoyant une vérification sur des véhicules entre 6 mois et 5 ans ou entre 15 000 km et 100 000 km.

**Par ailleurs, le règlement (UE) 2019/631 établissant des normes de performance en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>** est applicable aux véhicules particuliers ainsi qu'aux véhicules utilitaires légers neufs. Il représente une composante très importante de la protection du climat en Europe.

Le règlement (UE) 333/2014 avait prévu une limite de 95g de CO<sub>2</sub>/km applicable à 95 % de la flotte de véhicules particuliers à compter de 2020.

À compter de 2021, le règlement (UE) n° 2019/631 définit les objectifs à atteindre jusqu'à 2030. Ce règlement prévoit d'atteindre, à l'horizon 2025, une réduction de 15 % par rapport à un point de départ calculé en 2021, et en 2030, une réduction de 37,5 % par rapport à ce même point de départ. Ces objectifs ne peuvent être atteints sans une augmentation significative de la part des voitures hybrides et électriques dans la gamme Renault. De plus, le règlement n° 2019/631 introduit une incitation à dépasser un niveau minimum de véhicule zéro ou basse émission (ZLEV) en pourcentage de la gamme en 2025 et 2030.

Les mêmes principes s'appliquent aux véhicules utilitaires légers, avec un objectif de 147 g de CO<sub>2</sub>/km en 2020, et des ambitions de réduction de 15 % en 2025 et de 31% en 2030, par rapport à une base définie en 2021.

Le règlement n° 2019/631 prévoit en outre une pénalité de 95 euros par gramme de CO<sub>2</sub> et par véhicule vendu en cas de non-atteinte des objectifs susmentionnés. Cependant, ce règlement prévoit certains allègements, tels que la possibilité de constituer des groupements entre constructeurs, de bénéficier de gains apportés par les éco-innovations ou par les véhicules à zéro et très basse consommation.

La clause de révision de 2023 introduite dans le règlement n° 2019/631 prévoit le principe de fixer de nouveaux objectifs pour les années 2035 et 2040, afin d'atteindre en Europe une neutralité carbone à l'horizon 2050.

Cette volonté de lutter contre le réchauffement climatique se retrouve dans d'autres pays où Renault opère, tels que la Chine, le Brésil et l'Inde. De plus, la Chine notamment s'est dotée d'une réglementation complète relative aux véhicules électriques (pure et hybride électrique).

### 1.7.1.3 Sécurité passive et sécurité active

L'entrée en vigueur du **règlement (CE) n° 661/2009 concernant les prescriptions pour l'homologation relatives à la sécurité générale des véhicules à moteur, de leurs remorques et des systèmes, composants et entités techniques distinctes qui leur sont destinés** obligera les constructeurs à intégrer toute une série d'équipements de sécurité et à concevoir la structure des nouveaux véhicules en tenant compte d'exigences nouvelles visant à minimiser la gravité des accidents en chocs frontal, latéral et arrière.

#### 1.7.1.3.1 Sécurité passive

Tous les VP et petits VU nouvellement homologués à partir de juillet 2022 devront répondre à des exigences nouvelles en matière de chocs frontal, latéral et arrière. Ces exigences seront applicables à tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne à partir de juillet 2024.

Avec deux ans de décalage par rapport à ces dates, des nouvelles exigences de sécurité des piétons s'appliqueront à la partie frontale de ces véhicules, afin d'étendre les zones de protection jusqu'au pare-brise.

#### 1.7.1.3.2 Sécurité active

Tous les VP et petits VU (catégories M<sub>1</sub> et N<sub>1</sub>) nouvellement homologués à partir de juillet 2022 se verront équipés en série :

- d'un système AEB (*Advanced Emergency Braking*) permettant de réduire les risques de collision avec les autres véhicules fixes ou en mouvement ;
- d'un système de maintien dans la voie (*Emergency Lane Keeping*) permettant de ramener le véhicule dans sa voie avant franchissement involontaire (sans allumage des clignotants) d'une ligne continue, et d'alerter le conducteur en cas de franchissement involontaire d'une ligne discontinue ;
- d'un système d'alerte de survitesse (*Intelligent Speed Adaptation*) capable d'alerter le conducteur quand la vitesse du véhicule devient supérieure aux limitations ;
- d'un système de détection d'hypovigilance (*Driver Drowsiness & Attention Warning*), qui serait basé sur l'analyse de l'activité sur volant, pédales, etc.

Ces aides à la conduite (ADAS) deviendront obligatoires à partir de juillet 2024 pour tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne.

Avec deux ans de décalage par rapport à ces dates, de nouvelles ADAS deviendront obligatoires, tels que le système AEB prenant en compte les piétons et les cyclistes, ainsi que le système de détection de l'inattention du conducteur (*Advanced Driver Distraction Warning*), qui nécessitera des technologies utilisant des caméras et des algorithmes d'analyse d'image.

Les VP et véhicules commerciaux (VU et transports en commun/TCP) nouvellement homologués à partir de juillet 2022 devront, selon les catégories VP, TCP, VU légers ou VU lourds, être équipés de systèmes de détection et/ou de vision des piétons et des cyclistes à proximité des véhicules à l'avant, sur le côté et à l'arrière du véhicule.

Ces équipements deviendront obligatoires à partir de juillet 2024 pour tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne.

#### 1.7.1.3.3 Cybersécurité

Le règlement n° 661/2009 a également introduit des exigences en matière de cybersécurité des véhicules (toutes catégories). Ces exigences entreront en vigueur en juillet 2022 pour les véhicules nouvellement homologués, et en juillet 2024 pour tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne.

Ces nouvelles dispositions imposent aux constructeurs de mettre en place un système de gestion de la cybersécurité très bien structuré, afin d'assurer la traçabilité et la transparence de toutes les décisions et validations vis-à-vis des autorités de contrôle, et à tenir compte dans la conception de leurs véhicules de toutes les solutions techniques à l'état de l'art permettant de limiter le cyber-risque.

De nombreux pays, tels que le Japon, la Corée du Sud, la Turquie et Israël, devraient adopter des exigences similaires.

#### 1.7.1.3.4 Véhicule autonome et/ou connecté

Sans revêtir un caractère d'équipement obligatoire, la réglementation sur les véhicules offrant des prestations de délégation de conduite devrait encadrer dans un premier temps des systèmes permettant une conduite sans changement de voie, en conditions d'embouteillage et sur les autoroutes (*Advanced Lane Keeping Systems*).

Des extensions à des cas d'usage plus ambitieux devraient devenir réalité à l'horizon 2030.

Le cas des véhicules « sans conducteur », plus particulier, sera sans doute abordé aux travers d'expérimentations menées au niveau national, et d'autorisations délivrées localement, notamment pour les transports en commun.

En parallèle, les codes de la route devraient progressivement être aménagés en vue d'autoriser l'usage de ces systèmes de conduite autonome. Ainsi, l'amendement à la Convention de Vienne sur la circulation routière, ouvrant la voie à ces aménagements, pourrait être adopté dès 2020.

La connectivité constitue également un cas particulier, dans la mesure où elle fait appel à de nombreux intervenants hors secteur automobile.

#### 1.7.1.4 Substances et matériaux interdits

La réglementation « substances » porte sur l'enregistrement de l'ensemble des substances et matières présentes dans les véhicules et prévoit des interdictions et limitations de ces substances et matières avec un suivi de chaque véhicule, afin d'éviter de diffuser sur le marché des produits nocifs ou interdits et de faciliter le recyclage des véhicules en fin de vie.

Les orientations réglementaires mondiales sur les substances sont majoritairement données par l'Union européenne. On peut citer les réglementations européennes REACH, POP (polluants organiques persistants), et produits biocides pour les substances, sur les gaz à

effet de serre pour les fluides de circuits de climatisation, sur le recyclage (quotas minima de recyclabilité et de valorisation et valeurs limites pour certaines substances ou interdiction de certaines matières dangereuses dans les matériaux recyclés) et l'introduction d'obligations de performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules.

D'autres pays tels que la Chine, la Corée et le Japon pourraient également adopter des exigences spécifiques relatives aux émissions des matériaux présents dans les véhicules afin de garantir la qualité de l'air dans l'habitacle.

#### 1.7.1.5 Renforcement de la surveillance

Le cadre juridique applicable au sein des États membres de l'Union européenne présente une tendance générale de durcissement des exigences et de contrôle par les autorités réglementaires, que ce soit par un suivi plus strict des tests à l'homologation, par le maintien de la performance des véhicules tout au long de leur vie via des contrôles de conformité moteur, par le maintien de l'état général du parc automobile roulant via des contrôles techniques renforcés, par une vérification renforcée des processus de conformité de production (COP) ou par une surveillance de la conformité des véhicules introduits sur le marché.

À titre d'exemple, l'Union européenne a décidé de mettre en place à partir de septembre 2020, à travers le nouveau règlement (UE) 2018/858, une surveillance de marché qui consiste à imposer à chaque État membre de l'Union européenne d'effectuer des contrôles de conformité des véhicules consistant en des tests d'homologation sur un échantillon de véhicules représentatifs de leur marché national. La surveillance de marché a également pour vocation à contrôler le fonctionnement des services techniques et des autorités d'homologation de chaque État membre de l'Union européenne pour détecter et corriger les dysfonctionnements du système d'homologation européen.

## 1.7.2 Réglementation en matière environnementale

Dans le cadre de son activité de production de véhicules automobiles, d'équipements mécaniques, et de vente de ses produits, le Groupe Renault est tenu de se soumettre, dans les différents pays d'implantation ou de commercialisation de ses véhicules et de ses produits, à certaines réglementations qui lui sont directement applicables, notamment au regard des sites et installations qu'il exploite et des substances utilisées dans le cadre de son processus de production.

En raison de ses activités, le Groupe Renault est soumis aux réglementations environnementales, notamment concernant les émissions dans l'air, la gestion des déchets, les impacts sur l'eau et les sols.

Les principales réglementations applicables aux activités industrielles, logistiques et commerciales du Groupe Renault sont décrites ci-dessous.

### 1.7.2.1 La gestion des émissions industrielles

La directive n° 2010/75 du 24 novembre 2010, dite « directive IED » (*Industrial Emissions Directive*), a remplacé la directive IPPC (*Integrated Pollution Prevention and Control*) et six directives sectorielles, dont la directive relative aux grandes installations de combustion (2001/80/CE).

La directive IED renforce un certain nombre d'exigences en matière de prévention et de réduction des pollutions émises par les installations industrielles dans l'air, l'eau et les sols. Elle instaure également des valeurs limites à ne pas dépasser.

Elle prévoit que certaines installations industrielles soient soumises à l'obtention d'une autorisation administrative. Cette autorisation ne peut être délivrée par l'autorité administrative compétente que si certaines conditions liées à l'environnement sont remplies (l'exploitant prend les mesures préventives adéquates en matière de pollution et l'installation n'est pas à l'origine d'une pollution importante).



Un des principes directeurs de cette directive est le recours aux meilleures techniques disponibles (MTD) afin de prévenir les pollutions de toutes natures. En effet, les activités nécessitant l'obtention d'une autorisation administrative doivent atteindre le standard de « MTD » établi, examiné et mis à jour par la Commission européenne qui en publie les conclusions dans un document de référence : le « BREF » (*Best Available Techniques Reference Document*).

Des obligations de surveillance des installations susceptibles de contaminer les sols et les eaux souterraines sont prévues.

La directive IED prévoit également l'obligation d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité.

### 1.7.2.2 La gestion des émissions dans l'air

**La directive européenne (UE) 2015/2193 du 25 novembre 2015 réglemente les émissions des installations de combustion moyennes. Elle fixe des valeurs limites d'émission** pour le dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>), l'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) et les poussières dans l'atmosphère, en provenance des installations de combustion d'une puissance thermique nominale égale ou supérieure à 1 MW et inférieure à 50 MW, et ce, quel que soit le type de combustible qu'elles utilisent. De plus, elle instaure des règles visant à surveiller les émissions de monoxyde de carbone (CO).

Les exploitants doivent mettre en œuvre une surveillance des émissions conformément à ce qui est exigé à l'annexe III de cette directive et notamment des mesures périodiques. Des mesures de CO sont exigées pour toutes les installations.

**Le règlement européen n° 517/2014 du 16 avril 2014 (F-Gaz)**, abrogeant le règlement n° 842/2006 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, vise à confiner, prévenir et réduire les émissions de gaz à effet de serre fluorés visés par le protocole de Kyoto.

Ce règlement :

- décourage l'utilisation des gaz fluorés à forte incidence sur le climat au profit de substituts énergétiquement efficaces et sans danger ;
- continue à améliorer le confinement et le traitement en fin de vie des produits et équipements contenant des gaz fluorés ;
- favorise un consensus sur un accord international au titre du protocole de Montréal en vue de réduire progressivement les HFC, qui constituent le principal groupe de gaz fluorés ;
- fait en sorte que l'Union européenne prenne en compte les derniers résultats scientifiques obtenus au niveau international, tels qu'ils sont consignés dans le quatrième rapport d'évaluation du GIEC, notamment en ce qui concerne les substances visées par le règlement et leur potentiel de réchauffement planétaire (PRP).

Le règlement a pour ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre fluorés dans l'Union européenne de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030.

Le Groupe Renault a pris la mesure de ces obligations et met en œuvre les mesures nécessaires pour réduire au maximum l'usage de ces substances et limiter les fuites dans l'atmosphère.

**La directive européenne 2003/87/CE relative au système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre** concerne 11 sites du Groupe en France, Espagne, Slovénie, et Roumanie. Son application pour la phase actuelle (2013-2020) est principalement régie par le règlement européen 601/2012 relatif à la surveillance et à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre. Pour la 4<sup>e</sup> phase (2021-2030), ce règlement est abrogé et remplacé par le règlement européen 2018/2066.

Ce système impose aux sites assujettis de déclarer chaque année leurs émissions de gaz à effet de serre, et de restituer un nombre de « quotas » équivalents aux tonnes de CO<sub>2</sub> émises. Un certain nombre de quotas est alloué gratuitement, des quotas supplémentaires peuvent être achetés sur les marchés primaires ou secondaires.

L'allocation de quotas gratuits est régie par des règles strictes, précisées dans la décision 2011/278 pour la 3<sup>e</sup> phase, et dans le règlement européen 2019/331 pour la 4<sup>e</sup> phase.

Les émissions annuelles de gaz à effet de serre sont vérifiées par un organisme tiers indépendant et accrédité selon les modalités décrites dans le règlement européen 600/2012 pour la 3<sup>e</sup> phase et dans le règlement européen 2018/2067 pour la 4<sup>e</sup> phase.

L'évolution de cette réglementation et notamment la perte du statut d'exposition aux « fuites de carbone » à compter de la 4<sup>e</sup> phase (2021-2030) va fortement réduire le nombre d'allocations gratuites des sites assujettis.

En Corée, un système d'échange a été mis en place en 2015, par une loi de 2012 *Act on Allocation and Trading of Greenhouse Gas Emissions Allowances* et un décret associé. Le site de Busan (RSM) y est soumis.

### 1.7.2.3 La gestion de l'eau

Le Groupe Renault est soumis à la réglementation européenne applicable en matière d'utilisation et de protection des eaux puisqu'il prélève de l'eau, l'utilise et l'évacue au cours de ses processus de production.

**La directive n° 2000/60/CE du 23/10/00 appelée directive cadre sur l'eau (« DCE »)** établit un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau.

La DCE définit un cadre pour la gestion et la protection des eaux par grand bassin hydrographique au plan européen. Elle joue un rôle stratégique et fondateur en matière de politique de l'eau en fixant des objectifs ambitieux pour la préservation et la restauration de l'état des eaux superficielles (eaux douces et eaux côtières) et pour les eaux souterraines.

Les principaux objectifs de la directive sont les suivants :

- atteindre, dès 2015, un bon état de toutes ces eaux, ce qui signifie un bon état écologique et un bon état chimique des eaux de surface, ainsi qu'un bon état qualitatif et quantitatif des eaux souterraines ;
- adopter une approche combinée entre d'une part les normes de qualité environnementale (directive 2008/105/CE du 16 décembre 2008), en supprimant des substances dangereuses, et d'autre part les valeurs limites d'émissions basées sur les meilleures techniques disponibles, en retenant l'approche donnant les normes les plus strictes ;

- concrétiser immédiatement cette approche pour les substances dangereuses prioritaires pour la Communauté, à savoir les identifier et établir les valeurs limites d'émission et les normes de qualité ;
- établir un plan de gestion par district hydrographique ;
- prendre en compte le principe de récupération des coûts des services liés à l'eau, en intégrant le principe du pollueur-payeur institué par le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ;
- accroître la participation du public, en l'informant davantage et mieux, et en l'associant à la prise de décision.

Les autorités publiques imposent également des réglementations strictes concernant, d'une part, les eaux usées industrielles susceptibles d'être rejetées dans les systèmes de collecte et, d'autre part, les eaux usées traitées et les boues provenant des usines de traitement d'eaux usées urbaines.

La DCE fixait des objectifs à horizon 2015 mais son calendrier de mise en œuvre s'étale jusqu'en 2027. Des réflexions sont toujours en cours sur la problématique de l'eau, et notamment sur la réutilisation des eaux usées domestiques. Un meilleur traitement de ces eaux pourrait permettre d'augmenter de façon significative l'usage des eaux usées notamment pour l'irrigation agricole.

Enfin, la raréfaction de la ressource en eau est un enjeu majeur des années à venir. L'Inde a ainsi déjà mis en place des obligations dans ce sens. En effet, dans ce pays, les eaux domestiques doivent être traitées et réutilisées dans les sanitaires.

#### 1.7.2.4 La gestion des déchets

La directive 2008/98/CE dite « directive cadre déchets » (DCD) du 19 novembre 2008 définit les règles applicables au traitement des déchets au sein de l'Union européenne. Elle s'applique à tous les objets ou substances dont le détenteur se défait ou dont il a l'intention ou l'obligation de se défaire. La DCD réaffirme, au nom du principe du pollueur-payeur, la responsabilité pour le producteur de déchets de gérer ses déchets de manière à ne pas mettre en danger la santé humaine, et à ne pas nuire à l'environnement.

Cette directive introduit également une obligation des producteurs de déchets de limiter leur incidence sur l'utilisation des ressources par la prévention et la réduction des déchets dans une optique de transition vers une économie circulaire.

Elle établit une hiérarchie des modes de traitement des déchets, imposant aux producteurs de déchets de privilégier dans l'ordre :

- la prévention des déchets ;
- la préparation en vue de réutilisation ;
- le recyclage ;
- les autres formes de valorisation, notamment la valorisation énergétique ;
- l'élimination.

Elle clarifie également les notions de valorisation, d'élimination, de fin du statut de déchet et de sous-produit, et impose la mise en place d'une collecte séparée au moins pour le papier, le métal, le plastique et le verre.

La convention de Bâle, sur le contrôle des mouvements transfrontaliers des déchets et de leur élimination, adoptée le 22 mars 1989 et entrée en vigueur le 5 mai 1992, encadre et limite les transferts transfrontaliers de déchets.

Elle appelle les 187 parties à observer les principes fondamentaux tels que la proximité de l'élimination des déchets, leur gestion écologiquement rationnelle, la priorité à la valorisation, le consentement préalable en connaissance de cause à l'importation de substances potentiellement dangereuses, etc.

Le règlement (CE) n° 1013/2006 du 14 juin 2006 concernant les transferts de déchets transpose les principes de la convention de Bâle en droit européen.

Il impose la limitation des transferts transfrontaliers de déchets dans le respect des principes de proximité et de priorité à la valorisation. Pour déterminer si un transfert de déchets est possible, et la procédure de communication ou notification applicable, il convient de s'interroger sur :

- l'origine des déchets (pays de production) ;
- la destination et l'itinéraire des déchets (transfert au sein de l'UE/AELE/OCDE ou non) ;
- le type de traitement à appliquer aux déchets (valorisation ou élimination) ;
- le type de déchets transférés :
  - déchets non dangereux : liste verte (annexe III du règlement) ;
  - déchets dangereux : liste orange (annexe IV du règlement).

Dans le cadre des régimes de « responsabilité élargie du producteur » (« REP »), les producteurs qui mettent sur le marché des produits générant des déchets, doivent prendre en charge, financièrement et/ou opérationnellement, la gestion de ces déchets. Cette responsabilité peut être mise en œuvre par le biais de systèmes individuels, mutualisés ou collectifs (éco-organismes).

Plusieurs directives européennes ont mis en place ce type d'obligations pour certains types de déchets (filières). Dans le cadre de ses activités, le Groupe Renault est en particulier concerné par les réglementations relatives aux piles et accumulateurs (batteries dites « industrielles ») ainsi qu'aux batteries des véhicules électriques, dites « automobiles ».

La directive 2006/66/CE du Parlement européen et du Conseil du 6 septembre 2006 relative aux piles et aux accumulateurs ainsi qu'aux déchets de piles et d'accumulateurs, interdit la mise sur le marché de certaines piles et accumulateurs contenant un teneur en mercure ou cadmium supérieure à un seuil déterminé.

En outre, elle encourage un niveau élevé de collecte et de recyclage des déchets de piles et d'accumulateurs, ainsi qu'une amélioration de la performance environnementale de tous les acteurs du cycle de vie des piles et des accumulateurs, y compris au moment du recyclage et de l'élimination des déchets.

Cette directive interdit la mise en décharge ou l'incinération des déchets de piles et d'accumulateurs industriels et automobiles. Seuls leurs résidus résultant à la fois d'un traitement et d'un recyclage peuvent être mis en décharge ou incinérés.

Les coûts nets des opérations de collecte, de traitement et de recyclage des piles et accumulateurs industriels et automobiles doivent être pris en charge par les producteurs.

La directive 2000/53/CE du 18 septembre 2000 relative aux véhicules hors d'usage (« VHU ») définit les mesures à prendre pour prévenir et limiter les déchets provenant des véhicules hors d'usage et de leurs composants, et veiller à ce qu'ils soient réutilisés, recyclés ou valorisés.

Les fabricants de véhicules et d'équipements doivent prendre en compte le démontage, la réutilisation et la valorisation des véhicules dans la conception et la production de leurs produits, limiter l'utilisation de substances dangereuses et intégrer une part croissante de matériaux recyclés dans les véhicules.

Le taux de réutilisation et de recyclage des véhicules hors d'usage doit atteindre un minimum de 85 % en poids moyen par véhicule et par an. Le taux de réutilisation et de valorisation doit atteindre un minimum de 95 % en poids moyen par véhicule et par an.

Les producteurs (constructeurs ou importateurs) doivent mettre en place des systèmes de collecte des VHU, ces derniers ne pouvant être confiés par leurs détenteurs qu'à des installations de traitement autorisées, sans aucun frais pour le dernier détenteur (sauf cas de véhicule incomplet).

Il n'est actuellement pas nécessaire pour les producteurs de contribuer à l'équilibre économique de la filière, les coûts de traitement des VHU étant compensés par la vente des carcasses aux broyeurs agréés et des pièces et matériaux sur le marché de l'occasion, de la rénovation et du recyclage.

En conclusion, la réglementation environnementale européenne et mondiale a fortement évolué ces vingt dernières années. Le Groupe Renault veille à ce que les réglementations qui lui sont applicables soient identifiées au plus tôt et prises en compte dans son système de production. De nouveaux défis obligent le Groupe Renault à rester vigilant afin de réduire continuellement son impact sur ses ressources et son environnement.

Même si l'Union européenne reste le leader en ce domaine, des pays tels que la Corée, la Chine et l'Inde, fortement impactés par la raréfaction des ressources (l'eau notamment) et par l'augmentation croissante des pollutions (air et déchets), commencent à mettre en place des réglementations plus strictes.

### 1.7.3 Réglementation européenne applicable aux activités de distribution de véhicules neufs et de pièces de rechange

Le Groupe Renault est soumis au droit européen de la concurrence. Celui-ci prohibe notamment les accords qui empêchent, restreignent ou faussent la concurrence. Par exception, les accords limitant la concurrence (notamment en sélectionnant les revendeurs ou en prévoyant des exclusivités au profit de ces derniers) sont autorisés dès lors qu'ils sont susceptibles de contribuer à améliorer la production, la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique.

L'objet des **règlements d'exemption par catégorie de la Commission européenne n° 330/2010 du 20 avril 2010 et n° 461/2010 du 27 mai 2010**, respectivement applicables aux activités de distribution de véhicules neufs et de fourniture de pièces de rechange de véhicules automobiles, de services de réparation et d'entretien de véhicules automobiles, est d'exempter de l'interdiction des ententes les accords présumés améliorer la distribution sans éliminer la concurrence.

Les critères de cette exemption automatique se réfèrent aux parts de marché des parties à un accord (seuil maximum de 30 %) et à l'absence de restrictions de concurrence caractérisées. Appliquée au secteur automobile, cette exemption est en principe applicable à la sélection par les constructeurs de leur réseau de distributeurs et réparateurs autorisés. Toutefois, la présence de l'une des restrictions suivantes est susceptible d'exclure le bénéfice de l'exemption :

- la fixation du prix (fixe ou minimal) auquel les distributeurs peuvent revendre les véhicules ou pièces de rechange (interdiction des prix de vente imposés) ;

- la répartition des marchés géographiques ou de clientèles entre distributeurs (répartition de marchés) ;
- l'interdiction faite aux distributeurs autorisés de s'approvisionner auprès d'autres distributeurs autorisés (restriction des livraisons croisées) ;
- l'interdiction faite aux distributeurs autorisés de revendre des pièces de rechange à des réparateurs indépendants qui les utilisent dans des services de réparation ou d'entretien ; et
- l'interdiction faite aux réparateurs autorisés d'utiliser des pièces de rechange de qualité équivalentes aux pièces d'origine pour les services de réparation ou d'entretien.

De même, aux termes du règlement n° 461/2010, toute restriction concernant l'accès par des réparateurs indépendants aux informations techniques nécessaires aux réparations et à l'entretien des véhicules est présumée exclure le bénéfice de l'exemption à la sélection par Renault de son réseau de réparateurs autorisés.

Le règlement n° 330/2010 expire le 31 mai 2022. Son efficacité est en cours d'évaluation par la Commission européenne depuis octobre 2018 afin qu'elle décide, à partir du deuxième trimestre 2020, de laisser ce règlement devenu caduc, de le prolonger ou de le réviser.

Le règlement n° 461/2010 expire le 31 mai 2023. Son efficacité est également en cours d'évaluation par la Commission européenne, afin qu'elle décide, à partir du deuxième trimestre 2021, de laisser ce règlement devenu caduc, de le prolonger ou de le réviser.

## 1.7.4 Réglementation en matière de dessins et modèles communautaires

**Le règlement (CE) n° 6/2002 du Conseil du 12 décembre 2001 sur les dessins et modèles communautaires** prévoit le principe de la clause de réparation, qui exclut la protection des pièces détachées visibles d'un véhicule par les dessins et modèles dans le but de favoriser la libre concurrence, en permettant à toute société de fabriquer et de vendre des pièces de rechange sur le marché après-vente.

Au niveau national, les États européens restent divisés sur la clause de réparation. Certains pays, tels que le Royaume-Uni, la Pologne, l'Espagne et l'Allemagne depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, ont adopté en droit national cette clause de réparation. En revanche, d'autres pays, tels que la France, la Slovaquie et la Croatie refusent cette libéralisation et par conséquent n'applique pas le principe de la clause de réparation.

La clause de réparation pourrait devenir applicable à l'ensemble de pays de l'Union européenne. En effet, la Commission européenne a lancé fin 2018 une consultation publique sur l'évaluation globale du système des dessins et modèles avec des questions relatives à la clause de réparation. De plus, la France a déjà soumis un projet de loi sur ce sujet, envisageant d'adopter la clause de réparation.

L'extension de la clause de réparation à l'ensemble des pays de l'Union européenne aurait un impact économique non négligeable sur la part de marché après-vente du Groupe Renault.

## 1.7.5 Réglementation en matière bancaire

Plusieurs réglementations du secteur bancaire applicables au Groupe Renault à travers sa filiale RCI Banque sont susceptibles d'influer de manière significative sur ses activités.

**La directive 2013/36 du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement**, dite « directive CRD IV », a été transposée en France par l'ordonnance 2014/158 et par l'arrêté du 3 novembre 2014. Ces textes ont notamment redéfini les règles relatives aux conditions d'agrément des établissements de crédit, à la gouvernance des établissements de crédit, au contrôle interne et à la rémunération des dirigeants et ont pour but d'harmoniser au niveau européen la réglementation applicable aux établissements de crédit dans ces domaines. De ce fait ils constituent une étape essentielle en vue de la réalisation du marché intérieur dans le domaine bancaire. La directive 2019/878 est venue modifier la directive 2013/36 en ce qui concerne les entités exemptées, les compagnies financières holding, les compagnies financières holding mixtes, la rémunération, les mesures et pouvoirs de surveillance et les mesures de conservation des fonds propres. Cette directive n'a pas encore été transposée en droit français.

**Le règlement européen 575/2013 du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement**, dit « règlement CRR », a introduit de nouvelles exigences en termes de ratio de fonds propres, de ratio de liquidité et de ratio de levier. Ce règlement vise notamment à renforcer la solidité des établissements bancaires européens en améliorant les aspects qualitatifs et quantitatifs des fonds propres. Ce texte a été modifié par le règlement 2019/630 en ce qui concerne la couverture minimale des pertes sur les expositions non performantes. Ce nouveau règlement complète également les règles prudentielles existantes en matière de fonds

propres par des dispositions prévoyant une déduction sur les fonds propres lorsque les expositions non performantes ne sont pas suffisamment couvertes par des provisions ou d'autres ajustements.

**La directive 2014/59 du 15 mai 2014 établissant un cadre pour le redressement et la résolution des établissements de crédit et des entreprises d'investissement**, dite « directive BRRD », a établi un cadre pour le redressement et la résolution des établissements de crédit. Ce texte vise à ce que les faillites des banques européennes soient gérées de façon à préserver la stabilité financière et à minimiser les coûts pour les contribuables. Il donne aux autorités compétentes les moyens d'intervenir avant que les difficultés n'apparaissent et, le cas échéant, dès le début du processus de résolution. La directive est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces mesures ont été complétées par le règlement 806/2014 du 15 juillet 2014 établissant un mécanisme de résolution unique (MRU) et un fonds de résolution unique (FRU). Enfin, cette directive a été modifiée par la directive 2019/879 du 20 mai 2019 en ce qui concerne la capacité d'absorption des pertes et de recapitalisation des établissements de crédit. Cette directive apporte notamment des précisions sur la fixation du MREL (Exigence minimale de fonds propres et d'engagements éligibles propre à chaque établissement).

**La directive 2008/48 du 23 avril 2008 concernant les contrats de crédit aux consommateurs** a été transposée en France par la loi 2010-737 du 1<sup>er</sup> juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation. Ces textes ont pour objectifs d'assurer une meilleure protection des consommateurs et d'harmoniser les règles nationales en matière de distribution de crédit. Ces textes ont notamment imposé aux établissements de crédit de renforcer l'information des consommateurs en remettant à ces derniers une fiche européenne normalisée d'informations précontractuelles.

La directive 2018/843 du 30 mai 2018 est venue modifier la directive 2015/849 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme. Ce texte qui doit être transposé en France début 2020 :

- renforce la transparence des personnes morales et structures juridiques complexes en élargissant l'accessibilité des registres des bénéficiaires effectifs ;
- précise les mesures de vigilance renforcées à mettre en œuvre à l'égard des relations d'affaires ou des opérations impliquant des pays tiers à haut risque ;
- précise les garanties à mettre en place pour atténuer les risques élevés de blanchiment liés à une entrée en relation d'affaires à distance ; et
- pose le principe de la supervision consolidée du dispositif de LCB-FT à l'échelle des groupes bancaires et d'assurance.

La directive 2016/97 du 20 janvier 2016 sur la distribution d'assurance, transposée en France par l'ordonnance 2018-361 du 16 mai 2018 a pour objectif d'assurer une meilleure protection des consommateurs et d'harmoniser les règles nationales en matière de distribution des produits d'assurances. Ce texte exige notamment la mise en place de procédures de gouvernance relative à la conception et à la distribution d'un produit d'assurance ainsi que la remise d'un nouveau document d'information standardisé (Ipid) aux clients.

L'Autorité bancaire européenne a publié le 25 février 2019 des lignes directrices en matière d'externalisation (EBA/GL/2019/02). Ces lignes directrices fixent un cadre de gouvernance des opérations d'externalisation. Ainsi, elles imposent notamment d'évaluer chaque sous-traitant, de tenir un registre des prestations externalisées et d'introduire dans les contrats avec les sous-traitants un certain nombre de clauses destinées à s'assurer de la bonne maîtrise du risque lié à cette externalisation.

L'Autorité bancaire européenne a publié le 18 janvier 2017 des orientations sur l'application de la définition du défaut (EBA/GL/2016/07). Ce texte a pour but d'harmoniser la définition du défaut en fournissant une clarification détaillée sur les différents motifs de défaut (dont le comptage des jours en arriérés), les conditions du retour en non-défaut et les process associés. Ce texte s'applique à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

En complément, l'Autorité bancaire européenne a publié le 28 septembre 2016 un texte intitulé *Final report DRTS on materiality threshold for credit obligation past due* (RTS/2016/06). Ce texte introduit une méthodologie unique pour le comptage des jours en arriérés (*Day Past Due counting*) basée sur l'application de seuils de matérialité absolu et relatif.

Dans son règlement 2018/1845 du 21 novembre 2018, le seuil absolu a été fixé à 100 euros pour les expositions sur la clientèle de détail et à 500 euros pour les autres expositions. Ces règles devront être respectées à compter du 31 décembre 2020.

Enfin, l'Autorité bancaire européenne a également publié des orientations sur les estimations de probabilité de défaut et les estimations de perte en cas de défaut (EBA-GL- 2017-16).

Ces orientations font partie des travaux plus vastes de l'Autorité bancaire européenne visant à réduire la variabilité injustifiée des résultats des modèles internes, tout en préservant la sensibilité au risque des exigences de fonds propres.

## 1.8 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

- Le 28 janvier 2020, le Conseil d'administration de Renault a décidé de nommer Monsieur Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault S.A. et de Président de Renault s.a.s., et de nommer Madame Clotilde Delbos en qualité de Directeur général adjoint de Renault, avec effet à compter du 1er juillet 2020 (pour plus de détails, voir chapitre 3.1).
- Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et la date de publication du présent document, est survenue l'épidémie de coronavirus (COVID-19). Dans le contexte de cette pandémie et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à date du 17 mars 2020, le Groupe Renault a suspendu l'activité de certains de ses établissements commerciaux et usines. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie, la continuité des activités de production des autres usines du Groupe dans le monde dépendra de la situation sanitaire et des décisions gouvernementales de chaque pays. Le Groupe prévoit de redémarrer l'activité de production dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.
- Abaissement de la notation financière par les agences Moody's et Fitch (pour plus de détails, voir chapitre 1.6.1.3).



# 02

# RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

## **2.1 NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE** 126

2.1.1 Mobilize : l'ambition sociale et durable du Groupe Renault	126
2.1.2 Un engagement historique	127
2.1.3 Gouvernance RSE	128
2.1.4 Référentiels et standards	128
2.1.5 Dialogue parties prenantes	130
Matrice de matérialité 2020 du Groupe Renault	132
2.1.6 Plan de vigilance	134
2.1.7 Déclaration de Performance Extra-Financière	135

## **RFA 2.2 CONSTRUIRE LA MOBILITÉ DE DEMAIN DÈS AUJOURD'HUI** 142

2.2.1 Penser et développer les nouvelles mobilités durables	142
2.2.2 Se mobiliser pour la sécurité routière	147
2.2.3 Industrie 4.0 : quand le futur transforme l'usine	151

## **RFA 2.3 ENVIRONNEMENT** 153

2.3.1 Les enjeux écologiques	153
2.3.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	154
2.3.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs	163

## **RFA 2.4 INCLUSION** 189

2.4.1 Promouvoir la diversité, favoriser le développement et l'engagement des salariés	189
2.4.2 Hygiène, sécurité, ergonomie et environnement (HSEE)	211
2.4.3 Transmettre les connaissances pour demain	215
2.4.4 Contribuer au développement et à la vitalité des territoires	216
2.4.5 Rendre la mobilité accessible au plus grand nombre	219
2.4.6 Animer un réseau RSE mondial	222

## **RFA 2.5 ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE** 224

2.5.1 Éthique des affaires : le dispositif éthique et compliance	224
2.5.2 Renforcer notre démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement	226
2.5.3 Politique fiscale	229
2.5.4 Cybersécurité et protection des données	230

## **2.6 ANNEXES** 231

2.6.1 Annexes environnementales	231
2.6.2 Annexes sociales	241
2.6.3 Annexes sociétales	244
2.6.4 Notations et indices extra-financiers	245
2.6.5 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	247

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Le secteur automobile connaît aujourd'hui une transformation accélérée, avec la croissance du marché des véhicules électriques, des véhicules connectés et autonomes, le développement de l'intelligence artificielle et de la digitalisation des services. Grâce à son expertise, ses infrastructures, sa présence internationale et son capital humain, le Groupe Renault est un acteur majeur de ces mutations, porteuses de croissance sur son cœur de métier mais aussi dans les nouveaux univers de service essentiels à la vie connectée des véhicules.

Cette période de mutation profonde renforce la volonté du Groupe de contribuer à une société plus inclusive et plus responsable, d'assurer une mobilité durable pour tous, soucieuse de la préservation de la planète et de générer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Pour réaliser ses engagements, le Groupe s'appuie sur sa gestion proactive des risques et opportunités ainsi que sur ses ambitions en termes de gouvernance et d'éthique.

## 2.1 NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE

### 2.1.1 Mobilize : l'ambition sociale et durable du Groupe Renault

Le plan stratégique du Groupe Renault est construit sur une vision qui consiste à « assurer une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain ». Le Groupe a pour objectif de générer de la croissance et du profit durant toute la durée du plan, tout en s'adaptant aux besoins des clients. Marché par marché, des mégapoles congestionnées aux zones rurales, du véhicule abordable au robot-véhicule, le Groupe Renault construit la mobilité du futur avec des objectifs ambitieux qui bénéficieront à la santé économique de l'entreprise, aux collaborateurs du Groupe et au-delà, à la société dans son ensemble.

En cohérence avec ce plan global, la démarche RSE du Groupe est appuyée par ses différentes directions, plus particulièrement par les directions de la RSE, du plan, de l'environnement, des ressources humaines, de l'éthique et de la HSEE (Hygiène, Sécurité, Environnement et Ergonomie). Elle se structure autour de deux domaines d'actions – l'inclusion et la mobilité durable – qui se déclinent en cinq engagements : la diversité, l'éducation, l'entrepreneuriat social, la sécurité routière et l'environnement. Cette démarche, baptisée « Mobilize », s'accompagne d'une invitation à la mobilisation et à l'engagement de tous les acteurs.

# MOBILIZE

INCLUSION

MOBILITÉ  
DURABLE

Diversité | Éducation | Entrepreneuriat social | Environnement | Sécurité routière

- **L'inclusion** : afin de contribuer à ce que chacun trouve sa place dans la société et dispose des moyens pour se développer. L'entreprise accorde une importance essentielle à la **diversité** de ses collaborateurs, gage d'enrichissement mutuel, de performance, d'innovation, de mieux vivre et travailler ensemble. L'inclusion est entendue également comme une manière de lutter contre toute exclusion, par nos actions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, notamment en matière d'**éducation** et de formation mais aussi de développement de l'**entrepreneuriat social**.

- **La mobilité durable** : afin de permettre à chacun de se déplacer de manière plus sûre et plus écologique. Le Groupe s'engage depuis de nombreuses années pour protéger l'**environnement** à travers le déploiement d'une politique et d'objectifs de réduction de son empreinte carbone avec comme leviers principaux le véhicule électrique, l'économie circulaire ou les nouvelles mobilités. Une politique de **sécurité routière** ambitieuse est également au cœur du volet mobilité durable de la stratégie.

Ces deux axes s'appuient sur une gouvernance et une éthique robustes, à travers notamment la Charte éthique du Groupe, des achats responsables (2.5.2), la mise en œuvre du plan de vigilance (2.1.6), un dialogue ouvert avec les parties prenantes (2.1.5).

Ainsi, sur toutes ces thématiques, le Groupe Renault met déjà en œuvre et déploie des actions qui ont démontré qu'elles étaient des solutions efficaces et accessibles face aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux. L'enjeu est aujourd'hui de pouvoir **généraliser les solutions locales les plus innovantes et performantes** :

- **dans le domaine de l'inclusion**, il s'agit de promouvoir toutes les formes de diversités en entreprise, l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, l'entrepreneuriat social ;
- **dans le domaine de la mobilité durable**, il s'agit de promouvoir des pratiques de conduite plus sûres, de rendre accessible le véhicule électrique, de figurer parmi les premières entreprises à développer les nouvelles pratiques industrielles issues de l'économie circulaire et d'accompagner l'émergence de nouvelles formes de mobilités.

À travers cela, le Groupe Renault travaillera à :

- **augmenter** localement le nombre de bénéficiaires de ses actions ;
- **étendre** le nombre de pays dans lesquels des initiatives sont mises en œuvre ;
- **mobiliser** l'ensemble du Groupe (les directions métiers et les collaborateurs pour qu'ils participent aux actions engagées) et des écosystèmes locaux (les clients et partenaires, les fournisseurs, les pouvoirs publics...).

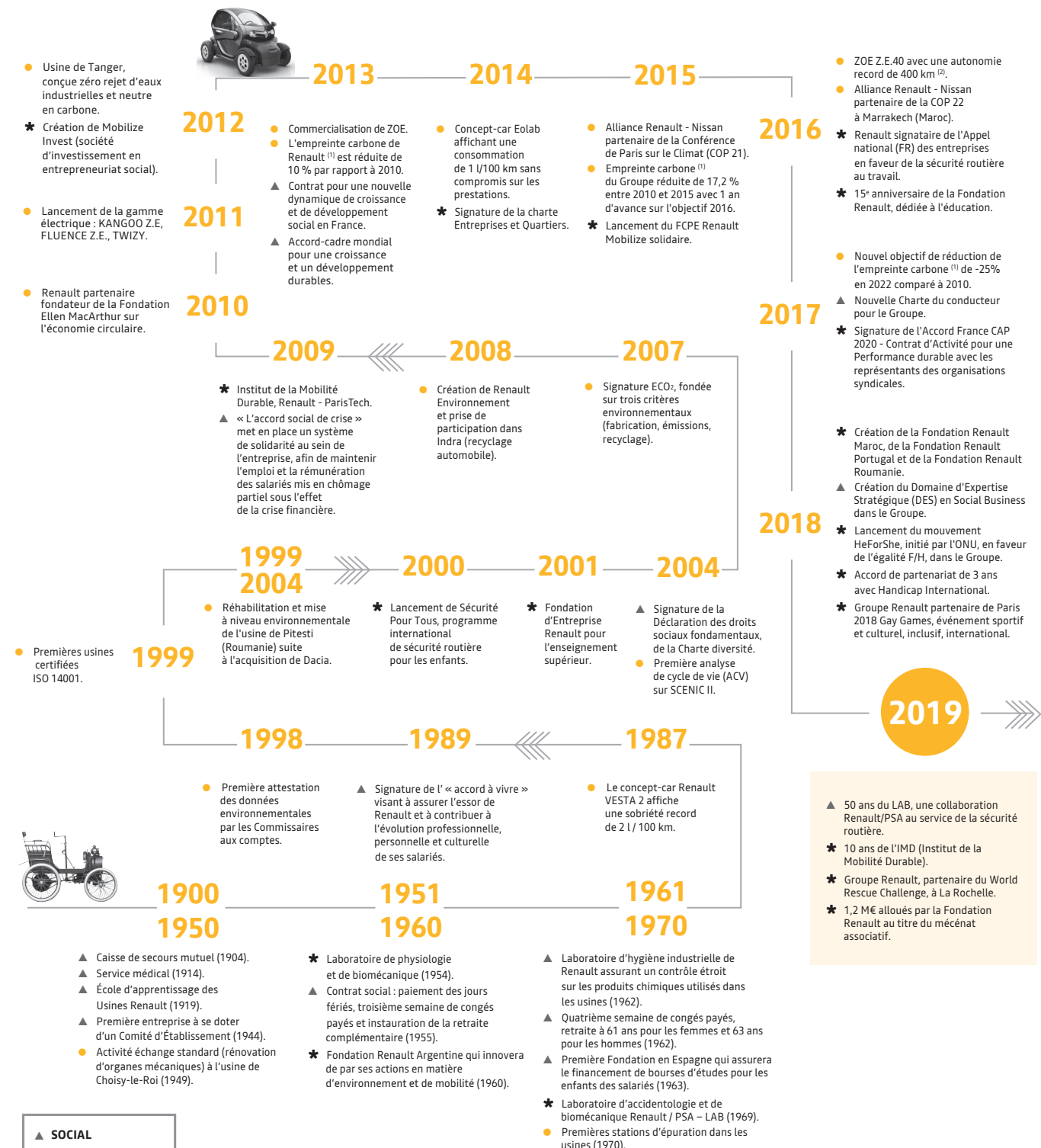


NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE

## 2.1.2 Un engagement historique

### Les étapes clés qui ont marqué notre engagement

Bien avant l'apparition du concept de développement durable, le Groupe Renault a agi de manière responsable vis-à-vis des sociétés et des écosystèmes dans lesquels il opère. C'est pourquoi nous présentons un aperçu non exhaustif des actions sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise.



(1) Empreinte carbone par véhicule vendu dans le monde, sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules. Voir note méthodologique et périmètre couvert en 2.9.2.1.  
(2) En cycle d'homologation normalisé NEDC, soit 300 km en usage réel et péri-urbain.

### 2.1.3 Gouvernance RSE

Les domaines d'action de la RSE sont rattachés à un membre du Comité exécutif du Groupe (CEG) ou à un membre du Comité de direction et sont coordonnés par trois entités opérationnelles pour la construction et le déploiement des politiques et objectifs associés, l'identification et la gestion des risques et opportunités, le dialogue avec les parties prenantes et enfin le *reporting* et la communication :

- la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) en charge d'une approche interdisciplinaire et partenariale de la RSE sur toute la chaîne de valeur, des actions et des innovations sociétales. Le Groupe a annoncé la mise en place, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2019, de la Direction de la communication, des affaires publiques et de la RSE. Celle-ci vise à renforcer la réputation du Groupe Renault, auprès de l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, grand public et relais d'opinion. Ce regroupement renforce ainsi la complémentarité, l'alignement et l'efficacité des actions portées par les trois directions au service de la performance du Groupe.

Le Directeur de cette nouvelle entité est membre du Comité de direction du Groupe Renault ;

- la Direction des ressources humaines en charge de l'optimisation des ressources allouées, du développement des compétences, de l'engagement des salariés et du dialogue social ;
- la Direction stratégie et plan environnement en charge des enjeux environnementaux à intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires des activités, produits et services sur le cycle de vie et à mettre en œuvre des *business models* d'économie circulaire pour contribuer à la compétitivité de l'entreprise à moyen et long termes.

Individuellement ou conjointement, selon la nature transversale des thématiques, ces trois directions opérationnelles portent les dossiers à orientations stratégiques dans les instances de décision au niveau du Directeur général ou de membres du Comité exécutif du Groupe. Elles les déclinent dans l'entreprise via les programmes, les Régions et les métiers, en s'appuyant sur des réseaux internes et le développement si nécessaire de partenariats externes.

Les fonctions ressources humaines, environnement et RSE sont associées aux dispositifs internes de contrôle de l'éthique. Ainsi, elles sont membres du Comité éthique et conformité Groupe (CECG), présidé par le Directeur de l'audit, des risques et de l'éthique (DARE).

Les trois directions alimentent l'analyse des risques du Groupe, notamment ceux associés aux pratiques RSE de la chaîne fournisseurs, à la santé et aux conditions de travail, aux risques substances, à la disponibilité et aux variations de prix des matières premières, aux dommages à l'environnement et aux hommes en cas de dysfonctionnement des installations opérées par le Groupe.

Le Conseil d'administration du Groupe Renault s'est doté en juin 2019 d'un Comité de l'Éthique et de la RSE (voir chapitre 3, 3.1.6.2), dont les principales missions consistent à :

- s'assurer du bon niveau d'engagement en matière de conformité extra-financière, d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale ;
- examiner des politiques, référentiels et chartes du Groupe ;
- passer en revue et évaluer des procédures de *reporting* et de contrôle des indicateurs non financiers ;
- promouvoir l'éthique au sein des entités du Groupe ;
- examiner des politiques en matière de ressources humaines.

Ce Comité s'est réuni pour la première fois en décembre 2019.

### 2.1.4 Référentiels et standards

Le Groupe Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont la finalité est de soutenir ou de réguler les pratiques environnementales, sociales et sociétales des entreprises. Il s'engage à respecter les principes fondateurs et à promouvoir les valeurs universelles du Pacte mondial.

Le Groupe intègre ses principes à ses politiques et les déploie en cohérence avec des référentiels internes.

Les principaux textes de référence sont :

- les 10 principes du Pacte mondial, adoptés à l'initiative des Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. Le Pacte mondial se réfère à la Déclaration universelle des droits de l'homme, à la Convention de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la Déclaration de Rio lors du premier Sommet de la Terre et à la Convention des Nations Unies contre la corruption ;
- l'accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, signé le 2 juillet 2013, qui se réfère notamment aux normes de l'OIT et reconnaît la norme ISO 26000, ainsi que sa déclinaison vers les fournisseurs (voir paragraphe 2.4.1.4.A) ;

- l'accord cadre mondial du 9 juillet 2019 « portant sur l'évolution de la vie au travail » (voir paragraphe 2.4.1.4 A) ;
- la norme ISO 14001 pour le management environnemental, les normes ISO 14040 et 14044 pour l'Analyse de cycle de vie des véhicules, la norme ISO 14021 pour la définition de la matière recyclée et le GHG Protocol pour le *reporting* des émissions de gaz à effet de serre ;
- la Charte éthique du Groupe et ses déclinaisons, approuvées par le Conseil d'administration de Renault le 3 octobre 2012 (voir paragraphe 2.5.1.1) ;
- la norme ISO 9001 (tous les sites de production de véhicules du Groupe Renault sont certifiés ISO 9001) ;
- la norme IATF 16949, qui est la norme de management de la qualité dans l'industrie automobile. Le Groupe Renault fait partie des neuf constructeurs fondateurs de l'IATF World Wide (propriétaire de cette norme) ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, mis à jour le 25 mai 2011.

**NOUS SOUTENONS  
LE PACTE MONDIAL**

Depuis 2001, Renault SAS est engagé auprès de l'initiative de responsabilité sociétale du Global Compact des Nations Unies et de ses 10 principes autour des droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Nous réaffirmons notre engagement à respecter et à promouvoir les valeurs universelles du Pacte mondial. Lutter contre la corruption, progresser en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale est un défi d'amélioration continue.

Conscients de notre empreinte mondiale et de la multiplicité de nos parties prenantes, nous mettons tout en œuvre pour une mobilité durable et responsable, à la fois inclusive, accessible et soucieuse de la préservation de la planète. C'est l'engagement que nous avons pris vis-à-vis des femmes et des hommes du Groupe Renault, de nos fournisseurs, de nos sous-traitants et de nos partenaires.

Ensemble, nous pouvons construire un monde meilleur. Pour les générations présentes et pour les générations futures.

Clotilde Delbos, Directeur général du Groupe Renault

## Notre contribution aux objectifs de développement durable des Nations Unies

Au regard de ses activités et de ses engagements pour l'inclusion et la mobilité durable, il ressort de l'analyse menée à différents niveaux (Groupe, pays, sites) que les sept grands objectifs de développement durable (ODD), parmi les 17 identifiés par l'Organisation des Nations Unies, sur lesquels le Groupe Renault dans son ensemble apporte une contribution positive sont les suivants :



### 3 - Santé et bien-être : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Notamment en termes de sécurité routière, de protection sociale et qualité de l'air :

- 3.6 : d'ici à 2030, diminuer de moitié à l'échelle mondiale le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route ;
- 3.8 : faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture santé universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable ;
- 3.9 : d'ici à 2030, réduire nettement le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses et à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.4.2.



### 4 - Éducation de qualité : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Notamment en termes d'accès à l'enseignement supérieur pour tous :

- 4.3 : d'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable ;
- 4.4 : d'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat ;
- 4.5 : d'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle ;

- 4.b : d'ici à 2020, augmenter considérablement à l'échelle mondiale le nombre de bourses d'études offertes aux pays en développement, en particulier aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays d'Afrique, pour financer le suivi d'études supérieures, y compris la formation professionnelle, les cursus informatiques, techniques et scientifiques et les études d'ingénieur, dans des pays développés et d'autres pays en développement.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.4.1, 2.4.2 et 2.4.3.



### 8 - Travail décent et croissance durable : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous.

Notamment concernant la défense des droits des travailleurs, de leurs conditions de travail ou leur protection :

- 8.3 : promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ;
- 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ;
- 8.8 : défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.4.1.



### 9 - Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Notamment promotion d'une industrialisation durable et de l'innovation :

- 9.2 : promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut, en fonction du contexte national, et la multiplier par deux dans les pays les moins avancés ;
- 9.4 : d'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement, chaque pays agissant dans la mesure de ses moyens ;
- 9.5 : renforcer la recherche scientifique, perfectionner les capacités technologiques des secteurs industriels de tous les pays, en particulier des pays en développement, notamment en encourageant l'innovation et en augmentant considérablement le nombre de personnes travaillant dans le secteur de la recherche et du développement pour 1 million d'habitants et en accroissant les dépenses publiques et privées consacrées à la recherche et au développement d'ici à 2030.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.2.3 et 2.4.1.



### 10 - Réduction des inégalités : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre :

- 10.2 : d'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur

âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre ;

- 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.4.1, 2.4.3 et 2.4.4.



### 12 - Établir des modes de consommation et de production durables :

- 12.2 : d'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles ;
- 12.4 : d'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement ;
- 12.5 : d'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation ;
- 12.a : aider les pays en développement à se doter des moyens scientifiques et technologiques qui leur permettent de s'orienter vers des modes de consommation et de production plus durables.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.3.2.



### 13 - Lutte contre les changements climatiques : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

- 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.3.3.

## 2.1.5 Dialogue parties prenantes DPEF14c

Le Groupe Renault revendique et réaffirme une vision de l'automobile au service des hommes et de la société, et place l'humain au cœur de son projet. En droite ligne avec cette vision, Renault développe un dialogue ouvert et constructif avec les acteurs intéressés par son activité. Parce que les attentes sont diverses, le

Groupe Renault s'efforce de mener ce dialogue au niveau global, mais également au niveau plus local, en répondant aux questions et aux besoins des clients et riverains. Les formes du dialogue sont multiples et évolutives.

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct	Faits marquants 2019
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité des usagers de la route</li> <li>• Sécurité automobile</li> <li>• Véhicules connectés et/ou autonomes</li> <li>• Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)</li> <li>• Ville durable (dont transport urbain et congestion) et <i>smart mobility</i></li> <li>• Cybersécurité et confidentialité des données</li> <li>• Accessibilité économique des produits et services (dont entrepreneuriat social)</li> <li>• Accessibilité physique des produits et services</li> <li>• Santé des usagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Particuliers et entreprises</li> <li>• Réseau commercial &amp; importateurs</li> <li>• Usagers de la route/grand public</li> <li>• Associations de consommateurs</li> <li>• Dans le cadre de l'entrepreneuriat social : prescripteurs sociaux ou de l'emploi</li> <li>• Bénévoles, retraités ou externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services et dialogue direct dans le réseau commercial</li> <li>• Service Relations Clients (dont études besoins)</li> <li>• Actions de formation/sensibilisation</li> <li>• Signatures, notations produits (Euro NCap)</li> <li>• Médias</li> <li>• Site Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au lancement commercial de chaque nouveau véhicule de la gamme Renault et Dacia, des fiches d'aide à la décision sont transmises aux pompiers de France</li> <li>• Lors de la conception de nouveaux véhicules électriques et hybrides en cours, la sécurité des intervenants et des passagers est prise en compte à travers un <i>fireman access</i> au niveau de la batterie (voir 2.2.2.1 Secourir).</li> </ul>

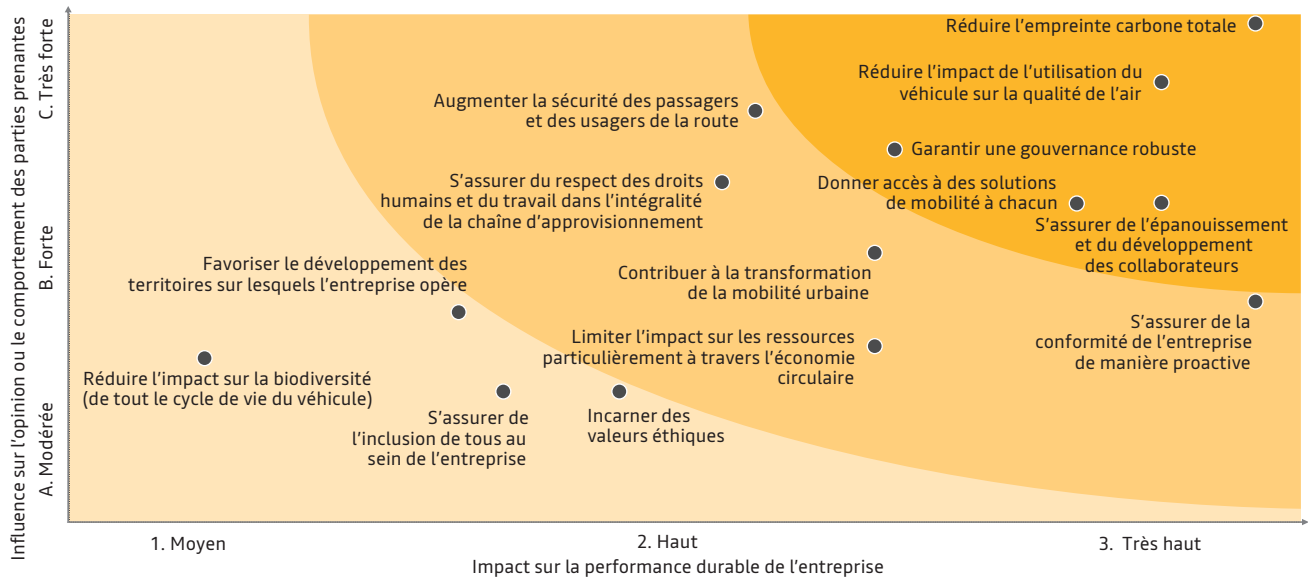
## NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct	Faits marquants 2019
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé, sécurité et environnement de travail</li> <li>Management responsable</li> <li>Diversité et égalité des chances</li> <li>Rémunération et avantages sociaux</li> <li>Gestion des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborateurs individuels</li> <li>Managers</li> <li>Institutions représentatives du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management de proximité (dont entretien annuel)</li> <li>Politiques/guides (environnement, santé/sécurité...)</li> <li>Dialogue social : établissement, pays, Comité de Groupe Renault</li> <li>Formation</li> <li>Communication interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de la 2<sup>e</sup> édition des « Mobilize days » dans l'ensemble du Groupe</li> <li>E-learning de sensibilisation et de formation à la sécurité routière</li> <li>Déploiement du <i>serious game</i> « Vivre Ensemble la Diversité » dans le Groupe</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relations fournisseurs et réseau</li> <li>Gestion des ressources et économie circulaire</li> <li>Santé des usagers</li> <li>Droits humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs diversifiés</li> <li>Organisations de la filière industrielle (CCFA, FIEV)</li> <li>Plate-forme de la filière automobile (PFA)</li> <li>Fonds d'avenir automobile (ex-Fonds de modernisation des équipementiers automobiles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion de lignes directrices RSE : Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines, Renault Green Purchasing Guidelines</li> <li>Évaluation ou soutien direct de la performance RSE</li> <li>Réunions d'Information des Fournisseurs (IFR), conventions</li> <li>Présentations par les fournisseurs aux opérationnels Renault</li> <li>Charte RSE de la PFA</li> <li>Comité RSE de la PFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 conventions internationales Alliance,</li> <li>11 expositions techniques rassemblant 15 fournisseurs</li> <li>Remise de prix à 12 fournisseurs dont 2 récompensant des résultats obtenus dans les domaines liés à la RSE</li> </ul>
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous enjeux de la matrice de matérialité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières</li> <li>Agences de notation/analystes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séminaires, road-shows</li> <li>Département Relations Investisseurs</li> <li>Site Internet et autres publications dédiés</li> <li>Réponses aux sollicitations pour notation</li> <li>Document d'enregistrement universel du Groupe</li> <li>Numéro vert avec serveur vocal</li> <li>Site Planetshares permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif pur</li> <li>Adresse e-mail dédiée</li> <li>Comité consultatif des actionnaires depuis 1996</li> <li>Club des Actionnaires depuis 1995</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un taux d'adhérents élevé au FCPE Renault Mobilize solidaire (6 590 salariés au 31/12/2019)</li> <li>Site Planetshares permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif pur</li> <li>Plus de 250 actionnaires ont bénéficié du programme varié (visites, conférence, petit-déjeuner...) proposé par le Club des Actionnaires</li> <li>Renault ACTU, le magazine bi-annuel pour les actionnaires devient 100 % digital et est désormais consultable sur ordinateur, tablette et smartphone (site renault.com - rubrique Finance - actionnaires individuels)</li> </ul>
Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité des sites industriels</li> <li>Développement local et entrepreneuriat social</li> <li>Impact des véhicules &amp; des sites industriels sur la qualité de l'air</li> <li>Ville durable (dont transport urbain et congestion) et <i>smart mobility</i></li> <li>Gestion de l'eau et des déchets</li> <li>Mécénat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riverains</li> <li>Élus et autorités locales</li> <li>Associations locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats de partenariats/mécénat local</li> <li>Chartes et accords de développement/dynamisation des territoires</li> <li>Dialogue avec pouvoirs publics et acteurs économiques locaux</li> <li>Dialogue direct et visites de site</li> <li>Procédures de traitement des réclamations de riverains</li> <li>Plaquettes environnementales des sites, relations médias locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À fin 2019, plus de 7 000 véhicules électriques sont mis à disposition des utilisateurs de services d'autopartage par Renault en Europe comme ZITY à Madrid</li> <li>Fin 2019, au sein du réseau Renault, 321 Garages Renault Solidaires sont répartis sur l'ensemble du territoire français</li> <li>Dans le but d'améliorer les interventions des services de secours, 544 véhicules récents ont été donnés aux pompiers pour leurs formations de secours routier</li> </ul>
Institutions et associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous enjeux environnementaux et sociétaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associations sectorielles (CCFA, ACEA, ANFAC, etc.)</li> <li>Associations patronales (MEDEF, AFEP, Business Europe...)</li> <li>Universitaires &amp; chercheurs</li> <li>Gouvernements</li> <li>Législateurs nationaux, européens, internationaux</li> <li>Autorités indépendantes (CNIL)</li> <li>ONG/Think tanks</li> <li>Associations de consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats de partenariats (instituts de recherche)</li> <li>Participation aux groupes de travail thématique publics ou des fédérations professionnelles</li> <li>Réponses aux consultations publiques</li> <li>Échanges informels</li> <li>Dialogue parties prenantes filière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat avec Positive Planet pour l'aide à la création d'entreprises dans les quartiers défavorisés</li> <li>Renault est membre du RMI, « Responsable Mineral Initiative », dont le but est d'œuvrer pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement responsable de minerais et matériaux provenant de zones de conflit ou à haut risque</li> <li>Campagne d'adhésion HeForShe dans l'entreprise en partenariat avec ONU Femmes France</li> </ul>
Généralités futures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empreinte carbone des véhicules</li> <li>Gestion des compétences</li> <li>Développement local et entrepreneuriat social</li> <li>Accessibilité économique des produits et services</li> <li>Biodiversité</li> <li>Diversité et égalité des chances</li> <li>Sécurité routière</li> <li>Transmission des connaissances/formations aux métiers de demain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagiaires, apprentis et futurs collaborateurs</li> <li>Élèves et étudiants</li> <li>Chercheurs</li> <li>Jeune public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueil en entreprise</li> <li>Interventions en école/sur site Renault</li> <li>Programmes d'éducation et de recherche</li> <li>Programmes de sensibilisation</li> <li>Manifestations externes (conférences, colloques, forums...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de 72 étudiants de multiples nationalités par la Fondation Renault</li> <li>Chaire de management interculturel en partenariat avec l'ESCP Europe</li> <li>Soutien par la Fondation de cinq programmes de formation en 2019 axés sur trois thèmes au cœur des préoccupations de l'entreprise : la mobilité durable, la transformation digitale et la sécurité routière (voir 2.4.3.1.A)</li> </ul>

## Matrice de matérialité 2020 du Groupe Renault

Le Groupe Renault a mené, fin 2019 et début 2020, une analyse de matérialité afin d'identifier et de hiérarchiser les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels il est confronté. Cette matrice de matérialité définit l'importance relative de chaque enjeu pour les cinq prochaines années au regard des attentes des parties prenantes du Groupe Renault et de la contribution de chaque enjeu à la création de valeur sur la durée. Cette matrice actualise la

matrice de matérialité de 2015 et permettra d'orienter la stratégie et les initiatives sociales, sociétales et environnementales du Groupe Renault. Sous l'impulsion de la direction de la RSE, un comité de pilotage transverse a supervisé la démarche méthodologique et les étapes clés du projet. Cette matrice a été validée par le Comité exécutif du Groupe et Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, en janvier 2020.



Impact challenge	Définition
Réduire l'empreinte carbone totale	Réduire l'empreinte carbone de l'offre de mobilité, de l'approvisionnement et des opérations de l'entreprise (incluant la production, la logistique, les déplacements, les serveurs informatiques)
Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air	Réduire les émissions polluantes liées à l'utilisation du véhicule (NOx, particules)
Garantir une gouvernance d'entreprise robuste	Garantir une distribution claire des rôles et des responsabilités, un processus de décision clair et un équilibre des pouvoirs approprié au sein de l'entreprise S'assurer d'une définition claire de la stratégie de long terme de l'entreprise ainsi que d'une bonne exécution Renforcer la transparence de l'entreprise Garantir une rémunération raisonnable des cadres dirigeants
S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs	S'assurer de l'employabilité à long terme des employés à travers le développement des compétences Responsabiliser les employés et implémenter des pratiques de management responsables Renforcer le lien social au sein de l'entreprise Adapter l'entreprise et former les employés aux nouvelles méthodes de travail Maintenir l'attractivité employeur, en particulier à travers une culture d'entreprise et une raison d'être claires
Donner accès à des solutions de mobilité à chacun	S'assurer que l'entreprise offre des solutions de mobilités à chacun quelles que soient la situation personnelle et la localisation (en ville, en zone périurbaine ou en zone rurale)
Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route	Réduire le nombre d'accidents de la route et améliorer la sécurité du conducteur, des passagers et des usagers de la route en cas d'accident Améliorer l'expérience utilisateur au sein du véhicule pour réduire les risques liés à la sécurité (e.g. réduire le stress) Améliorer la sécurité des passagers et des usagers de la route contre des attaques externes (e.g. cyber-attaques) Améliorer la qualité de l'air au sein de l'habitacle
S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement	S'assurer du respect des droits humains dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement (e.g. bannir le travail des enfants) S'assurer de la sécurité des employés sur tous les sites S'assurer du respect des droits du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement (e.g. la liberté d'association)
Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine	Réduire la congestion urbaine Réduire le bruit des véhicules Contribuer à une gestion efficace des infrastructures de mobilité en zone urbaine (e.g. branchement des véhicules au réseau électrique, plateformes multimodales, optimisation des places de parking)
S'assurer de la conformité de l'entreprise de manière proactive	S'assurer de la conformité de l'entreprise aux lois et aux procédures internes de manière proactive
Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire	Limiter l'impact sur toutes les ressources (fossiles, naturelles, minérales et l'eau) à travers une gestion efficace, de la conception à la fin de vie du véhicule (incluant le recyclage)
Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère	Favoriser à long terme le développement économique, social et sociétal des territoires sur lesquels l'entreprise opère Favoriser la stabilité économique des fournisseurs et des concessionnaires sur le long terme
Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule)	Réduire l'impact (incluant l'impact lié aux accidents) de tous les sites et sur l'intégralité de la chaîne de d'approvisionnement sur les sols (incluant les déchets liés à la fin de vie des véhicules), la qualité de l'air et de l'eau ainsi que sur la consommation d'eau
S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise	Limiter la destruction des forêts primaires S'assurer de l'inclusion de tous ainsi que de l'égalité des chances pour tous au sein de l'entreprise
Incarner des valeurs éthiques	Promouvoir un comportement éthique dans la relation d'affaires avec les parties prenantes Promouvoir le comportement éthique des véhicules (en particulier les véhicules autonomes) Promouvoir l'exemplarité sur l'éthique à tous niveaux de l'entreprise

## Approche méthodologique

La matrice de matérialité a été définie par les représentants de la direction des principaux métiers/fonctions de l'entreprise, sur la base de données internes et externes.

La première étape du processus a consisté à définir la liste exhaustive des enjeux ESG auxquels le Groupe Renault est confronté en tant que constructeur automobile et fournisseur de services de mobilité. De nombreuses sources ont été consultées pour établir cette liste, notamment les critères de notations ESG, les matrices de matérialité des concurrents, des articles de presse et des interviews d'experts.

Tous les enjeux recueillis ont ensuite été regroupés en 14 macro-enjeux cohérents. L'importance de chaque enjeu le long de chaque axe de la matrice a ensuite été évaluée.

- L'axe des ordonnées représente l'influence sur l'avis ou le comportement des parties prenantes et classe les enjeux en fonction des attentes en matière de RSE des parties prenantes du Groupe Renault. L'importance des enjeux sur cet axe a été déterminée par des entretiens avec des représentants de parties prenantes (salariés, ONG, fournisseurs, concessionnaires automobiles, start-ups, chercheurs, secteur public, investisseurs) ainsi que par une enquête auprès de 3 500 clients dans sept pays dans les cinq Régions du Groupe Renault.
- L'axe des abscisses illustre l'impact sur la performance durable de l'entreprise et représente la contribution de chaque thème à la création de valeur à long terme. Pour évaluer l'importance de chaque enjeu sur cet axe, des entretiens internes ont été menés auprès de la direction générale du Groupe, de collaborateurs des principaux métiers/fonctions et une enquête interne a été réalisée auprès des 200 top managers du Groupe Renault.

Les enjeux ont ensuite été affinés et répartis sur la matrice de matérialité pendant un atelier de travail collaboratif réunissant les représentants des principaux métiers/fonctions du Groupe Renault.

À l'instar de 2015, les enjeux *Réduire l'empreinte carbone totale* et *Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air* sont des priorités absolues du Groupe Renault. Les parties prenantes internes et externes attendent du Groupe Renault qu'il poursuive ses efforts pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et la pollution de l'air dues au transport routier. Elles ont également évalué l'impact de ces deux enjeux sur la performance commerciale à long terme du Groupe Renault comme étant critique, notamment en raison du renforcement de la réglementation et la diminution de l'acceptabilité sociétale des émissions des véhicules.

De même, *Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route* et *Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire* restent deux attentes majeures des parties prenantes, ainsi qu'un enjeu important à relever pour garantir la performance de l'entreprise.

Certains enjeux ont gagné en importance dans la matrice de matérialité 2020. L'un des principaux changements par rapport à 2015 concerne les attentes des parties prenantes (en particulier les investisseurs et le secteur public) en matière de gouvernance d'entreprise. *Garantir une gouvernance robuste* a été considéré comme un préalable absolu pour entreprendre toute transformation du Groupe Renault et a donc été priorisé à la fois en termes d'attentes des parties prenantes et d'impact sur la performance de l'entreprise.

Dans un contexte d'évolution des besoins en compétences (liée au véhicule électrique, aux technologies connectées et autonomes, etc.) et d'attentes croissantes des collaborateurs en matière d'environnement et de manière de travailler, *S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs* est également un enjeu grandissant pour le Groupe Renault.

En réponse à la transformation en cours de l'industrie de la mobilité et à la recherche grandissante d'une optimisation de l'espace urbain, les parties prenantes internes s'attendent à ce que la *Contribution du Groupe Renault à la transformation de la mobilité urbaine* ait un impact plus important sur la performance de l'entreprise qu'en 2015.

Les attentes des parties prenantes concernant les actions du Groupe Renault visant à *S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement* se sont également renforcées par rapport à 2015.

## Répondre aux enjeux : identification des premiers leviers

Lors des discussions avec les parties prenantes internes et externes, le Groupe Renault a également recueilli des propositions de leviers à prioriser pour relever chacun des enjeux de la matrice de matérialité. Une sélection des leviers les plus mentionnés tout au long de l'exercice de mise à jour de la matrice de matérialité est détaillée ci-dessous.

- **Mettre en œuvre des processus d'éco-conception et d'économie circulaire dans le cycle de vie des véhicules** : ce levier a été mentionné à plusieurs reprises par les parties prenantes internes et externes comme l'un des plus transversaux et donc des plus critiques, notamment pour répondre aux enjeux liés à la consommation des ressources et au changement climatique. Le Groupe Renault mène déjà de nombreuses actions dans ce domaine. Il est également partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur qui travaille avec les entreprises, les universités et les décideurs. La Fondation promeut des modèles économiques circulaires, développe des connaissances scientifiques et managériales nécessaires à leur adoption et identifie les bénéfices économiques et environnementaux potentiels associés (cf. 2.3.3).
- **Innover sur le modèle économique et collaborer avec l'écosystème de la mobilité** : ce levier a également été l'un des plus cités par les parties prenantes internes et externes. Il sera particulièrement essentiel pour relever les défis liés à la transformation de la mobilité urbaine et au changement climatique. Innover sur l'offre de mobilité (par exemple pour intégrer des solutions de mobilité partagées) en collaborant avec l'écosystème de la mobilité (secteur public, start-ups de mobilité, fournisseurs, fournisseurs d'énergie, etc.) est un levier que le Groupe Renault active déjà grâce à des initiatives telles que le Rouen Normandy Autonomous Lab ou l'acquisition de start-ups de mobilité comme Karhoo ou iCabbi (cf. 2.2.1.2.B)
- **Développer des véhicules à propulsion alternative et collaborer avec l'écosystème du véhicule électrique** : le passage à des véhicules à propulsion alternative a également été l'un des principaux leviers mentionnés par les parties prenantes internes et externes pour relever les défis du changement climatique et de la qualité de l'air. Ce levier est multiple et comprend un volet innovation technologique pour améliorer la durée de vie et l'autonomie, un volet contribution aux écosystèmes (y compris l'infrastructure de charge, la charge intelligente, le passage des véhicules au réseau, etc.) et un volet augmentation de la part des

véhicules à moteurs alternatifs. Le Groupe Renault prévoit de produire huit véhicules électriques et d'électrifier 50 % de sa gamme de véhicules d'ici 2022. Il a également créé avec succès un écosystème intégré de véhicules électriques sur l'île de Porto Santo en partenariat avec trois autres entreprises. (cf. 2.2.1.2 et 2.3.3)

- **Mettre en place des processus de vigilance sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement** : ce levier a également été mentionné comme essentiel par de nombreuses parties prenantes internes et externes pour relever l'enjeu lié au respect des droits de l'homme et du travail sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe Renault y travaille activement et a notamment réalisé une cartographie des risques fournisseurs. (cf. 2.5.2.3)

- **Développer les compétences des salariés et adapter l'entreprise aux nouvelles méthodes de travail** : ce levier a été spécifiquement mentionné par les parties prenantes internes et le secteur public. La montée en compétence des collaborateurs et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles méthodes de travail sont essentielles pour assurer l'épanouissement des collaborateurs. Le Groupe Renault a déjà lancé des initiatives, notamment par la signature d'un contrat-cadre mondial avec les partenaires sociaux et le lancement de programmes tels que Renault Way (cf. 2.4.1.3.B et 2.4.1.4.A).

D'autres leviers ont évidemment été évoqués par les parties prenantes internes et externes comme l'innovation sur les technologies des véhicules autonomes et d'assistance à la conduite pour réduire les risques d'accidents, la responsabilisation et le développement des collaborateurs par des pratiques de management responsables ou encore la collaboration avec les institutions réglementaires pour contribuer à l'élaboration des réglementations.

## 2.1.6 Plan de vigilance

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 « relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », le Groupe Renault établit et met en œuvre un plan de vigilance comportant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de son activité et de celle de ses filiales ou sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement, au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Ces mesures visent également les activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Une collaboration étroite impliquant, notamment, les Directions des ressources humaines Groupe, de la responsabilité sociale de l'entreprise, de la prévention et protection du Groupe, de l'éthique et compliance du Groupe, des achats, de l'hygiène sécurité et environnement, du contrôle interne, du plan environnement a permis l'élaboration du plan de vigilance du Groupe.

### Table de correspondance des mesures de vigilance raisonnable

	Résultant des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement	Résultant des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation
1) Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation	DV1a Sections 2.1.6 ci-dessous, 2.1.7.2, 2.3.2.E, 2.4.1.4.A et 2.4.2.1	DV1b Sections 2.1.6 ci-dessous, 2.1.7.2 et 2.5.2.3
2) Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques	DV2a Sections 2.3.2.E, 2.4.1.4.A et 2.4.2.2	DV2b Section 2.5.2.4
3) Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	DV3a Sections 2.3.2.E, 2.4.1.4.A et 2.4.2.3	DV3b Sections 2.5.2.1, 2.5.2.2 et 2.5.2.5
4) Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société	DV4 - Voir ci-dessous Section 2.1.6 ci-dessous	DV4 Section 2.5.2.6
5) Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	DV5a Sections 2.3.2.E et 2.4.1.4.A, 2.4.2.4	DV5b Section 2.5.2.7

Le Groupe Renault met en œuvre des mesures de vigilance raisonnable principalement à travers l'accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du 2 juillet 2013, négocié et signé avec le Comité de Groupe et IndustriALL Global Union (accord cadre). L'accord cadre s'inscrit dans la continuité de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du

Groupe Renault du 12 octobre 2004 qu'il a enrichie. Sans être exclusif, il constitue ainsi un des cadres de référence pour la mise en œuvre et le suivi des mesures de vigilance raisonnable de la loi du 27 mars 2017.

L'avancement des travaux est présenté périodiquement en Comité éthique et conformité (CEC).



## Cartographie des risques identifiés pour la loi devoir de vigilance **DV1a**

Le Groupe Renault a choisi de distinguer les risques résultant de ses activités et les risques résultant des activités de ses fournisseurs et sous-traitants.

Au sein des trois grandes catégories de risques énoncées par la loi, le Groupe a identifié plusieurs macrorisques concernant les activités qui lui sont propres :

- droits humains et libertés fondamentales (cf. 2.4.1.4.A) :
  - les discriminations en matière d'emploi et de profession,
  - les atteintes à la liberté d'association et la non-reconnaissance effective du droit de négociation ;
- santé et sécurité des personnes (cf. 2.4.2.4) :
  - les accidents du travail (fréquence et gravité),
  - les maladies professionnelles ;
- environnement (cf. 2.3.2.E) :
  - l'utilisation de la ressource en eau,
  - les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel,
  - la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux,
  - la pollution des sols et des nappes phréatiques,
  - la pollution de l'air liée à la mise en œuvre de produits chimiques ou de process générateurs de polluants atmosphériques,
  - le changement climatique.

### **DV1b**

En ce qui concerne les risques concernant les fournisseurs et sous-traitants, le Groupe a distingué deux macrorisques : ceux liés aux familles d'achats (de pièces et de services) et ceux liés aux pays (cf. 2.5.2.3).

## Mécanisme d'alerte professionnelle **DV4**

Le plan de vigilance comprend la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements portant sur l'existence ou la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe a déployé un système d'alerte professionnelle ouvert aux salariés. Le Groupe a également choisi d'ouvrir l'alerte aux collaborateurs extérieurs et occasionnels ainsi qu'aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Le système permet aux fournisseurs et sous-traitants d'alerter en cas de risques relatifs à des atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, et ce en conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Il est géré par un prestataire externe et est accessible par Internet ou par une ligne téléphonique. Il garantit la confidentialité des échanges et permet l'anonymat du lanceur d'alerte sous réserve des dispositions de la loi locale.

Chaque alerte est étudiée, selon le cas, par le Directeur délégué aux alertes professionnelles ou le Correspondant éthique ou le Référent alerte. Annuellement la Direction de l'Éthique et de la Compliance Groupe présente au Comité Éthique et Conformité Groupe (CECG) ainsi qu'au Comité de l'Audit des Risques et de la Compliance (CARC) un rapport détaillé contenant les statistiques relatives aux alertes professionnelles.

## 2.1.7 Déclaration de Performance Extra-Financière

Le Groupe Renault réalise une analyse détaillée des risques auxquels le Groupe peut être confronté, y compris les risques extra-financiers qui peuvent remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance globale. L'intégralité de cette démarche et de tout ce qui concerne les risques d'une manière générale est présentée au chapitre 1.6 du présent document d'enregistrement universel.

### 2.1.7.1 Méthodologie du reporting de performance extra-financière

#### Contexte réglementaire

Conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, le Groupe Renault met en place la Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF »).

L'identification des principaux risques sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe Renault repose sur des normes et standards internationaux – telles que l'INERIS et le GRI (*Global Reporting Initiative*) – ainsi que sur des cartographies internes (risques majeurs du Groupe, risques de corruption en application des dispositions de la loi Sapin II, risques relevant du plan de vigilance

mais aussi des enjeux identifiés dans la matrice de matérialité (voir 2.1.5).

#### Processus d'identification des principaux risques extra-financiers

L'identification et la synthèse des risques principaux, au regard des attendus de la DPEF, a été réalisée de manière collaborative, sous la supervision des Directions de la RSE et du management des risques, avec les représentants de différents départements et les responsables en charge des sujets entrant dans le champ de la déclaration de performance extra-financière et notamment :

- l'environnement ;
- les ressources humaines ;
- les relations sociales internationales ;

- les achats et relations avec les fournisseurs et sous-traitants ;
- l'hygiène, la santé, l'ergonomie et l'environnement (HSEE) ;
- l'informatique ;
- la sécurité routière ;
- le développement de nouveaux services et produits ;
- la fiscalité ;
- les affaires juridiques ;
- l'éthique et la conformité.

Le Groupe Renault a également tenu compte des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et des pratiques de place identifiées dans son secteur.

L'entreprise a par ailleurs pris en considération les informations listées au III. de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce. Certaines thématiques n'ont pas été identifiées comme des risques principaux pertinents au regard des activités du Groupe et des attentes connues de ses parties prenantes, notamment celles relatives à l'alimentation (le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et une alimentation responsable, équitable et durable).

Cette liste de risques a été revue par le Comité exécutif du Groupe (CEG) et par le Comité de l'Audit des Risques et de la Compliance (CARC) du Conseil d'administration.

### Principes de reporting

Ces travaux ont permis d'identifier une liste de 29 principaux risques extra-financiers qui s'inscrivent dans les cinq domaines suivants :

- social ;
- sociétal ;
- environnemental ;
- droits humains ;
- lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

Pour chacun de ces risques, des politiques, des procédures ainsi que le résultat de ces procédures incluant des indicateurs de performance ont été déterminés.

Les 29 principaux risques ont été catégorisés en E pour les principaux risques environnementaux, S pour sociaux et sociétaux et G pour gouvernance et mis en regard des enjeux de la matrice de matérialité (voir table ci-dessous 2.1.7.2).

### Processus de collecte des données

À chaque indicateur est associé un pilote, généralement un expert métier, qui a recueilli, vérifié et consolidé les données sur son périmètre de *reporting*.

Les indicateurs font alors l'objet d'une première validation par le responsable de la production de l'indicateur au sein de son activité puis d'une seconde validation par le directeur de l'entité concernée.

L'ensemble des données est consolidé par la Direction de la RSE du Groupe Renault.

### Périmètre de reporting

Le périmètre cible de la DPEF est celui du *reporting* financier consolidé du Groupe Renault (voir 4.2.6, note 31 de l'annexe aux comptes consolidés) soit Renault SA, ses filiales et les entités contrôlées (au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce). Lorsqu'un indicateur ne couvre pas le périmètre complet, les précisions sont fournies avec l'indicateur.

Les données concernant AVTOVAZ sont progressivement intégrées dans le périmètre de *reporting* RSE. L'intégration de ces différents indicateurs dans le Document d'enregistrement universel sera réalisé d'ici la fin du plan stratégique. Le détail des indicateurs inclus et exclus dans le périmètre de *reporting* peut être consulté dans les parties 2.4 et 2.6.1.2.

### Des données sincères et vérifiables

Depuis 1999, le Groupe Renault fait volontairement attester une sélection des impacts environnementaux de ses principaux sites industriels, tertiaires et logistiques par un de ses Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance équivalent aux données financières (niveau d'assurance raisonnable au sens de la norme ISAE 3000 de l'IFAC en matière de vérification extra-financière). Les indicateurs couverts par l'assurance raisonnable sont publiés à l'annexe 2.6.6.

En application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, modifiée successivement par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 et la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018, du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et de l'arrêté du 14 septembre 2018 modifiant l'arrêté du 13 mai 2013, un organisme tiers indépendant (OTI) a été désigné par le Groupe pour la vérification de la conformité de la DPEF et de la sincérité des informations contenues dans la déclaration. Ces informations sont intégrées dans le rapport de gestion de Renault SA.

## 2.1.7.2 Cartographie des risques DPEF-B

## Informations environnementales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
CHANGEMENT CLIMATIQUE	01) Impact de l'évolution des exigences réglementaires et normatives relatives aux performances environnementales des véhicules et/ou des processus industriels et plus largement aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre définis dans le cadre de l'accord COP 21 appliqué au secteur automobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'empreinte carbone totale</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gamme de véhicules électriques et écosystème associé (dont recharge intelligente et seconde vie des batteries)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empreinte carbone en CO<sub>2</sub> eq/véh. (obj. -25 % 2010-2022)</li> <li>Intensité carbone et énergie de la production de véhicules (obj. -24 % 2013-2022)</li> </ul>	
	02) Risques liés à la transition vers une économie bas carbone (inadéquation entre l'offre de produits/services et les attentes des marchés, perte de compétitivité des produits, augmentation des coûts de production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air</li> <li>Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'électrification de la gamme</li> <li>Plan Environnement à moyen terme (2017-2022)</li> <li>Renault Green Purchasing Guidelines</li> <li>HSEE 10 Mandatory Rules (10 règles d'or de la sécurité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de la consommation et électrification des motorisations thermiques</li> <li>Plan d'efficacité énergétique des procédés industriels et de la logistique</li> <li>Nouvelles offres de mobilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part d'énergie renouvelable sur les sites de production (obj. 20 % en 2020)</li> <li>Émissions de CO<sub>2</sub> liées à la logistique par véh.km (obj. -6 % 2016-2022)</li> <li>Émissions de CO<sub>2</sub> du réservoir à la roue pour les véhicules particuliers et utilitaires en gCO<sub>2</sub>/km (obj. -25 % 2010-2022)</li> </ul>	2.3.2.D 2.3.3.A
	03) Risques physiques (exposition des sites aux phénomènes climatiques extrêmes avec des conséquences potentielles négatives sur les activités industrielles et logistiques, l'approvisionnement et les primes d'assurance)					
IMPACTS SUR LA SANTÉ	04) Impacts sur la santé dus à des substances chimiques, émissions ou rejets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'empreinte carbone totale</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise amont : anticipation et veille active (science, technologies, scénarios de politiques publiques, réglementation, fiscalité, politiques de limitation/facilitation du trafic)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leader en part de marché VE en Europe</li> </ul>	
	05) Inadéquation entre les développements scientifiques et techniques disponibles pour réduire les impacts sur la santé et les activités du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air</li> <li>Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception : déploiement des standards Renault et Alliance sur les substances</li> <li>Procédés industriels : plan de réduction des composés organiques volatils (COV)</li> <li>Phase d'usage : réduction des émissions à travers le véhicule électrique, les nouvelles offres de mobilité et le plan de réduction des émissions des moteurs thermiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de produits chimiques à risque sur les sites du Groupe (obj. -20 % 2016-2022)</li> <li>Émissions de COV en g/m<sup>3</sup> caisse assemblée peinte (obj. -25 % 2013-2022)</li> </ul>	2.3.3.A 2.3.3.B 2.3.3.C
	06) Inadéquation entre l'offre de produits/services du Groupe et les attentes des clients, usagers ou territoires					
RARÉFACTION DES RESSOURCES	07) Restrictions voire rupture d'accès aux ressources pour des raisons liées à un déséquilibre offre/demande (logique de marché : hausse ou volatilité des prix), à un problème de sourcing ou à des raisons géopolitiques (ex. : matières premières, eau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'électrification de la gamme</li> <li>Plan Environnement à moyen terme (2017-2022)</li> <li>Renault Green Purchasing Guidelines</li> <li>HSEE 10 Mandatory Rules (10 règles d'or de la sécurité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards d'éco-conception appliqués aux véhicules et batteries : utilisation frugale des matériaux rares, intégration de matériaux recyclés, prédisposition pour la fin de vie, évitement du recours à des minéraux localisés dans des zones de conflit, analyse de la criticité des matières premières</li> <li>Développement de projets d'économie circulaire (nouvelles technologies, nouvelles filières)</li> <li>Extension de l'offre de pièces de réemploi et remanufacturées</li> <li>Seconde vie des batteries et recyclage des batteries de VE</li> <li>Boucles courtes matières</li> <li>Plan d'efficacité des procédés industriels pour optimiser la gestion des ressources (dont l'eau) et la gestion des déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateur de performance économie circulaire (obj. +100 M€ 2016-2022)</li> <li>Utilisation plastique recyclé (tonnage) (obj. +50 % 2013-2022)</li> <li>Déchets non recyclés en kg par véh. (obj. -25 % 2013-2020)</li> <li>Approvisionnement externe en eau par véh. (obj. -20 % 2013-2020)</li> </ul>	2.3.3.B 2.3.3.D
	08) Gestion des déchets non recyclables ou non valorisables (déchets de production, véhicules en fin de vie)					
PROTECTION DES ÉCOSYSTÈMES	09) Impacts environnementaux (air, eau, sol, déchets) liés au fonctionnement des sites industriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Éco-conception des procédés industriels supportée par les règles techniques EGHSE et des outils et standards transversaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certification ISO 14001 sites de fabrication (obj. 100 %)</li> </ul>	
	10) Dommages environnementaux liés à des pollutions accidentelles (air, eau, sol, déchets) et à des phénomènes naturels extrêmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration continue à travers l'ISO 14001 et le système de management de l'environnement (incluant émissions de polluants atmosphériques, déchets, consommation et qualité d'eau, prévention de la pollution des sols)</li> <li>Prévention et gestion des risques industriels (incendie, explosion), risques naturels (phénomènes climatiques extrêmes, tremblements de terre, etc.) et dommages environnementaux associés (pollution accidentelle).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métaux toxiques dans les effluents liquides par véh. (obj. -30 % 2016-2020)</li> <li>Analyses de cycle de vie (ACV) : impacts réduits de génération en génération (ACV publiée)</li> </ul>	2.3.2.A 2.3.2.B
	11) Atteintes à la biodiversité					

## Informations sociales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL	12) Accidents du travail (fréquence et gravité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécution rigoureuse du plan Santé et sécurité avec l'objectif que « Toute personne impactée par notre activité rentre chez elle en toute sécurité et en bonne santé. »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projets fondée sur la sécurité inhérente</li> <li>Évaluations des risques</li> <li>Règles obligatoires et exigences clés conformément à la feuille de route et avec un suivi structuré</li> <li>Création et application de normes HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux FR1r (avec objectif annuel)</li> <li>Taux FR2r</li> <li>G1</li> <li>Maladies professionnelles</li> </ul>	2.4.2.5
	13) Maladies professionnelles					
COMPÉTENCES	14) Difficultés de rétention des talents en raison d'une attractivité limitée sur le marché de l'emploi ou à un taux de départs important	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs</li> <li>S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employer brand and Value Proposition</li> <li>Employee Experience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoriser l'image de Renault comme employeur de choix</li> <li>Développer la marque employeur (Employer brand and Value Proposition)</li> <li>Mesures prises en faveur de l'emploi et l'insertion des personnes handicapées</li> <li>Politique de lutte contre les discriminations</li> <li>Actions de promotion de la diversité (ex. : WoMen@Renault)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectifs par genre/âge</li> <li>Femmes occupant des postes clés</li> <li>Taux de femmes managers</li> <li>Taux de personnes handicapées sur l'effectif total</li> <li>Nombre de recrutements (Groupe)</li> <li>Nombre de licenciements (Groupe)</li> </ul>	2.4.1.1 2.4.1.2
	15) Manque de compétences requises pour atteindre les objectifs du plan à moyen terme, avec un impact négatif possible sur les coûts de personnel, la qualité des produits et des services et les capacités d'innovation, de production et de distribution de nos produits, services et solutions					
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	16) Non-respect des instances de dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs</li> <li>S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accord cadre mondial 2013</li> <li>Nouvel accord cadre mondial 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échange d'informations et relations étroites avec les RH locales</li> <li>Réunions régulières avec le Comité de groupe du Groupe Renault</li> <li>Learning session en local</li> <li>Mémoire conclue avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de réunions avec le Comité de groupe du Groupe Renault, y compris d'information et de consultation (instance européenne)</li> </ul>	2.4.1.4
	17) Insatisfactions liées à certains aspects de la vie au travail : relations professionnelles, inclusion, équilibre vie professionnelle/vie privée, environnement de travail					
DROITS HUMAINS	18) Discrimination (emploi et profession) (OIT 111)	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accord cadre mondial 2013</li> <li>Nouvel accord cadre mondial 2019</li> <li>Réflexion avec l'OIT pour le déploiement de formations sur les droits sociaux fondamentaux</li> <li>Étude des risques avérés au sein des pays où le Groupe est implanté en partenariat avec l'OIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme ci-dessus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de situations déclarées comme irrégulières par les organisations syndicales</li> </ul>	2.4.1.2 2.4.1.4
	19) Inégalité de rémunération (OIT 00)					

## NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE

## Informations sociétales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
DÉVELOPPEMENT LOCAL	20) Adaptation insuffisante des produits et services aux enjeux des « territoires durables »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route</li> <li>Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feuilles de route pour le portefeuille de solutions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>VE et écosystème (stockage d'énergie...)</li> <li>Autopartage (moteurs thermiques et VE) : Renault Mobility, autopartage en ville (Movin' Paris, Zity)</li> <li>Mobilité à la demande (taxi électrique de type Marcel)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer des offres commerciales personnalisées</li> <li>Conclure des contrats de partenariat spécifiques</li> <li>Investir dans des start-ups appropriées (dont Alliance Venture)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de VE (y compris TWIZY) vendus dans le monde (depuis 2010)</li> <li>Part de marché VE en Europe</li> <li>Nombre de VE en autopartage</li> </ul>	2.2.1.2 2.2.3 2.5.4
	21) Contribution insuffisante du Groupe au développement des territoires où il opère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner accès à des solutions de mobilité à chacun</li> <li>Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'intégration locale là où Renault a des sites industriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des partenaires locaux potentiels et conclure des contrats avec eux</li> <li>Soutenir l'installation de partenaires lorsqu'il n'y en a aucun de disponible</li> <li>Soutenir l'intégration des processus Renault via de nouveaux partenaires locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'intégration locale par pays où Renault a des sites industriels</li> </ul>	2.1.5 2.2.1.2 2.5.4 2.6.2.3
SÉCURITÉ ROUTIÈRE	22) Utilisation inadéquate des véhicules ou des équipements par le client	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de Renault en matière de sécurité routière :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser</li> <li>Prévenir</li> <li>Corriger</li> <li>Protéger</li> <li>Secourir</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser des tutoriels vidéo pour expliquer le bon usage des aides à la conduite automobile</li> <li>Conceptualiser les modalités de familiarisation avec les systèmes autonomes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de tutoriels vidéo sur les aides à la conduite automobile</li> </ul>	2.2.2
PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES	23) Violation de la protection des données du Groupe, de celles de son personnel, de ses clients ou parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de la conformité de l'entreprise de manière proactive</li> <li>Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique maîtrise de l'information (PMI)</li> <li>Politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI)</li> <li>Charte informatique</li> <li>Code de déontologie informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation dédiée à la sécurité</li> <li>Procédures opérationnelles et normes provenant de PMI et de PSSI</li> <li>Mise en place d'actions provenant du plan-cadre de la sécurité informatique</li> <li>Annexes sécurité et GDPR insérées dans les contrats avec les tiers</li> <li>Rapport au Comité des risques et du contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'incidents majeurs par an (enregistrement SOC)</li> </ul>	2.6.4

## Informations sur la gouvernance

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	24) Risques liés à l'exposition internationale du Groupe		<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthode : adaptation des mesures pour prévenir toutes formes de corruption</li> <li>Renforcement du programme de lutte contre la corruption avec les huit mesures suivantes :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication de la Direction générale, examen régulier du dispositif au sein du Conseil d'administration et du CARC (Comité de l'Audit des Risques et de la Compliance), un Directeur de l'Éthique et de la Compliance en charge du dispositif anticorruption</li> <li>Déploiement en France et à l'étranger du programme de prévention de la corruption</li> <li>Évaluation des tiers grâce à la procédure <i>Third-Party Integrity Management System (TIM)</i> et déploiement des clauses contractuelles anticorruption</li> <li>Renforcement du réseau Éthique (correspondants Éthique dans les pays et les directions centrales)</li> <li>Déploiement d'un plan de formation en matière de prévention de la corruption.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de pays dans lequel le Groupe a déployé le programme de prévention de la corruption, notamment la cartographie des risques et le dispositif d'alerte</li> </ul>	2.5.1
	25) Risques liés à des transactions avec des tiers (fournisseurs, intermédiaires et clients)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incarner des valeurs éthiques</li> <li>Garantir une gouvernance d'entreprise robuste</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence</li> <li>Système d'alerte</li> <li>Cartographie des risques de corruption</li> <li>Évaluation des clients, fournisseurs et intermédiaires</li> <li>Contrôles comptables</li> <li>Formation</li> <li>Mesures disciplinaires</li> <li>Contrôle interne et évaluation des mesures</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de pays dans lequel le processus TIM a été déployé</li> <li>Nombre de correspondants Éthique</li> <li>Nombre de personnes formées dans le cadre du programme de prévention de la corruption</li> </ul>	
	26) Risques liés à des opérations avec des agents publics					
RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENTS	27) Non-respect des politiques d'achats responsables du Groupe par les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>accord cadre mondial</li> <li>Renault-Nissan Lignes Directrices pour la Responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs</li> <li><i>Renault Green Purchasing Guidelines</i> (mis à jour en 2018)</li> <li><i>Renault-Nissan Purchasing Way</i> (mis à jour en 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire en ligne d'auto-évaluation de la RSE par une tierce partie</li> <li>Audits terrain par des tierces parties, notamment sur une chaîne d'approvisionnement sensible</li> <li>Participation active aux initiatives des chaînes de fournisseurs de cobalt (RMI &amp; RCI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% du montant des achats dont la RSE a été évaluée</li> <li>% du montant des achats dont l'évaluation de la RSE est au niveau attendu</li> <li>Nombre d'audits terrain</li> </ul>	2.5.1 3.4
	28) Recours à des filières d'approvisionnement sensibles (pour des raisons sociales, sociétales et/ou environnementales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incarner des valeurs éthiques</li> <li>Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère</li> </ul>				
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	29) Incertitudes quant à l'interprétation des réglementations ou de l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incarner des valeurs éthiques</li> <li>Garantir une gouvernance d'entreprise robuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance fiscale du Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnes chargées de mettre en œuvre la politique fiscale du Groupe dans le monde</li> <li>Audits fiscaux permanents en France et dans le monde</li> </ul>		2.5.3

## 2.1.7.3 Table de correspondance DPEF

Table de correspondance des éléments exigés aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce (loi du 9 août 2017)	Pictogramme numéro	Chapitre	Conforme ou expliqué
Modèle d'affaires de la Société	DPEF-A	Introduction	
Principaux risques RSE liés à l'activité de la Société	DPEF-B	2.1.7.2	
<b>1) INFORMATIONS SOCIALES</b>			
<b>a) Emploi</b>	<b>DPEF1</b>		
L'effectif total	DPEF1a	2.4.1.1.B.a	
Répartition des salariés par sexe	DPEF1b	2.4.1.2.A.b	
Répartition des salariés par âge	DPEF1c	2.4.1.2.A.d	
Répartition des salariés par zone géographique	DPEF1d	2.4.1.1.B.a	
Les embauches	DPEF1e	2.4.1.1.B.b	
Les licenciements	DPEF1f	2.4.1.1.B.c	
Les rémunérations et leur évolution	DPEF1g	2.4.1.2.B.c	
<b>b) Organisation du travail</b>	<b>DPEF2</b>		
L'organisation du temps de travail	DPEF2a	2.4.1.4.E	
L'absentéisme	DPEF2b	2.4.1.4.E	
<b>c) Santé et sécurité</b>	<b>DPEF3</b>	2.4.2	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	DPEF3a	2.4.2	
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	DPEF3b	2.4.2.4	
<b>d) Relations sociales</b>	<b>DPEF4</b>		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	DPEF4a	2.4.1.4.A 2.4.1.4.B	
Principaux accords collectifs notamment en matière de santé et sécurité du travail	DPEF4b	2.4.1.4.C	Conforme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés</li> </ul>	DPEF4c	2.4.1.4.C	Conforme
<b>e) Formation</b>	<b>DPEF5</b>		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	DPEF5	2.4.1.3.B	
<b>f) Égalité de traitement</b>	<b>DPEF6</b>		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	DPEF6a	2.4.1.2.A.b 2.4.1.4.A	
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	DPEF6b	2.4.1.2.A.e 2.4.1.4.A	
La politique de lutte contre les discriminations	DPEF6c	2.4.1.2.A 2.4.1.4.A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées</li> </ul>	DPEF6d	2.4.1.2.A.e 2.4.1.4.A	Conforme
<b>2) INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>a) Politique générale en matière environnementale</b>	<b>DPEF7</b>		
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	DPEF7a	2.3.2	
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	DPEF7b	2.3.2.B 2.3.2.C	
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice	DPEF7c	Note 20 sur les provisions au 4.2.6.4	
<b>b) Pollution</b>	<b>DPEF8</b>		
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	DPEF8a	2.3.3.C 2.3.3.D 2.3.3.E	
La prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	DPEF8b	2.3.3.C	
<b>c) Économie circulaire</b>	<b>DPEF9</b>	2.3.3.B	Conforme
<b>d) Prévention et gestion des déchets</b>	<b>DPEF10</b>	2.3.3.B	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	DPEF10	2.3.3.B	
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	NA		Thèmes jugés non pertinents au regard des activités du Groupe.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les actions de lutte contre la précarité alimentaire</li> <li>Le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable</li> </ul>	NA		

**Table de correspondance des éléments exigés aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce (loi du 9 août 2017)**

	Pictogramme numéro	Chapitre	Conforme ou expliqué
<b>e) Utilisation durable des ressources</b>	<b>DPEF11</b>		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	DPEF11a	2.3.3.D	Conforme
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	DPEF11b	2.3.3.B	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	DPEF11c	2.3.3.A	
L'utilisation des sols	DPEF11d	2.3.3.E	
<b>f) Changement climatique</b>	<b>DPEF12</b>		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	DPEF12a	2.3.3.A	Conforme
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	DPEF12b	2.3.3.A	
Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long termes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	DPEF12c	2.3.3.A	
<b>g) Protection de la biodiversité</b>	<b>DPEF13</b>		
Les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	DPEF13	2.3.3.F	
<b>3) INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>			
<b>a) Engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>	<b>DPEF14</b>		
L'impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	DPEF14a	2.2.1.2 2.5.2.9	Conforme
	DPEF14c	2.4.4	
L'impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	DPEF14b	2.4.4.1	
Les relations entretenues avec les parties prenantes et les modalités de dialogue avec celles-ci	DPEF14c	2.1.5 2.4.3.1 2.4.4	
Les actions de partenariat ou de mécénat	DPEF14d	2.4.3.1.A	
	DPEF15b	2.4.3.2 2.4.4.2	
<b>b) Sous-traitance et fournisseurs</b>	<b>DPEF15</b>		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	DPEF15a	2.5.2	
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	DPEF15b	2.5.2	
<b>c) Loyauté des pratiques</b>	<b>DPEF16</b>		
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	DPEF16a	2.3.3.C 2.2.2.1	Conforme
Les actions relatives à la lutte contre la corruption	DPEF16b	2.5.1.3	
Les actions relatives à la lutte contre l'évasion fiscale	DPEF15c	2.5.3	
• Usage des produits et services qu'elle produit	DPEF14a	2.2.1.2	
<b>4) INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIONS EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS</b>			
<b>a) Promotions et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives</b>	<b>DPEF17</b>		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	DPEF17a	2.4.1.4.A	
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	DPEF17b	2.4.1.2	
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	DPEF17c	2.4.1.4.A 2.5.2.4	
À l'abolition effective du travail des enfants	DPEF17d	2.4.1.4.A 2.5.2.4	
<b>b) Autres actions engagées en faveur des droits humains</b>	<b>DPEF18</b>		
		2.4.1.4.A 2.5.2	

## 2.2 CONSTRUIRE LA MOBILITÉ DE DEMAIN DÈS AUJOURD'HUI

### 2.2.1 Penser et développer les nouvelles mobilités durables

Alors que l'accès à la mobilité par l'automobile reste une aspiration forte pour des millions de personnes dans le monde, les technologies et les conditions dans lesquelles elle est utilisée évoluent rapidement avec l'électrification de la mobilité, le développement des véhicules connectés et des véhicules autonomes, le passage progressif d'une économie de la propriété à celle de l'usage et des services...

Ces nouvelles formes de mobilité bouleversent considérablement les usages, les territoires et les industries. Les constructeurs automobiles ne peuvent plus à eux seuls redéfinir et façonner la mobilité de demain. L'entreprise s'ouvre donc à de nouveaux acteurs, venus d'horizons très divers, qui s'emparent du sujet : universités, start-ups, collectivités locales, institutions...

Le Groupe Renault déploie une stratégie adaptée pour comprendre, analyser, anticiper les nouvelles mobilités afin de proposer des solutions répondant aux besoins des utilisateurs, qu'ils soient conducteurs ou passagers, d'aujourd'hui et de demain.

#### 2.2.1.1 À travers des échanges avec le monde académique

Confronter les idées entre chercheurs et professionnels pour construire ensemble les solutions technologiques et services de demain, comprendre les actes d'achats des consommateurs de demain, tels sont les défis que le Groupe Renault s'est fixés à travers le soutien qu'il apporte à la recherche dans le monde de l'éducation.

#### Soutien aux institutions académiques et aux chaires

Le Groupe Renault apporte son soutien aux institutions académiques par son engagement au sein de chaires. Ce sont actuellement 15 chaires qui sont soutenues avec l'implication d'experts Renault sur des sujets à forte valeur.

Thématique	Partenaire académique	Partenaires	Date de création
Connected cars and cybersecurity	Fondation Mines Télécom, Télécom ParisTech	Thalès, Valeo, Wavestone, Nokia	2017
Management interculturel	ESCP		2017
Excellence opérationnelle et innovation managériale	ESSEC	Orange, Bristol Myers Squibb (BMS), Sanofi, Humanis	2017
Dialogue social et compétitivité des entreprises	ESCP	Solvay, Airbus, Sodexo	2016
Logistique urbaine	École des Mines	La Poste, Ademe, Mairie de Paris, groupe Pomona	2016
Robustesse, fiabilité, et performance énergétique de la propulsion électrifiée dans l'automobile par des techniques de commande et d'observation avancées	IRCCYN, Centrale Nantes		2016
Conception de systèmes urbains orientés usages (Anthropolis)	Institut de recherche technologique SystemX, Centrale Supélec	SNCF, RATP, GDF Suez, ALSTOM	2015
Systèmes d'éclairage embarqués	Institut Supérieur d'Optique, École Supérieure des Techniques Aéronautiques et de Construction Automobile (ESTACA), Strate École de Design	PSA, Valeo automotive lighting	2014
Usages de l'automobile entre services rendus et propriété au Japon, en Corée et en Europe	Fondation France-Japon de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales		2014
Mobilité et qualité de vie en milieu urbain	Université Pierre et Marie Curie	PSA Peugeot Citroën	2013
Théorie et méthodes de la conception innovante	Mines ParisTech	Dassault Systèmes, RATP, Thales, Vallourec	Renouvelée en 2013
Smart mobility	Université Pierre et Marie Curie	Atos Origin	2012
Entreprise & pauvreté	HEC	Danone/Schneider Electric	Renouvelée en 2015
Modélisation système pour le contrôle et la mise au point de moteurs à combustion interne	École Centrale Nantes	LMS Engineering Innovation	2013
Distribution et service automobile	L'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA)	Nissan France – UCAR	1991



## L'Institut de la mobilité durable fête ses dix ans (IMD)

En juillet 2009, Renault, la Fondation Renault et ParisTech décidaient de s'associer pour mener des travaux de recherche sur l'avenir des transports et des solutions de mobilité en signant une convention de partenariat pour créer l'Institut de la mobilité durable (IMD).

Dix ans plus tard, l'Institut constitue une communauté de recherche dynamique et une pépinière de talents qui s'appuie sur les équipes de sept écoles d'ingénieurs françaises prestigieuses (les Mines ParisTech, L'École Polytechnique, Télécom ParisTech, Chimie ParisTech, ENSTA ParisTech, Arts et Métiers ParisTech et l'École des Ponts ParisTech) et de dix laboratoires de recherche de ParisTech.

Ces grandes écoles scientifiques regroupent des spécialistes de nombreuses disciplines, depuis la chimie et l'ingénierie jusqu'aux technologies de la communication, en passant par la gestion des ressources naturelles, la mécanique ou l'économie du climat. Le Groupe Renault leur apporte des projets concrets qui sont autant de défis permettant de développer leur savoir-faire et leurs compétences.

Le budget annuel accordé par Renault à l'IMD permet de financer des projets de recherches, portés par des chercheurs permanents des Écoles qui s'appuient sur les travaux d'étudiants en master, sur ceux de doctorants ou post-doctorants selon quatre axes thématiques :

- systèmes de mobilité électrique, connectée et potentiellement autonome,
- *business models* mobilité électrique, autonome et partagée,
- vision mondiale des impacts de la mobilité et des filières industrielles concernée,
- nouveaux écosystèmes technologiques pour la mobilité durable.

Les recherches menées jusqu'à présent ont notamment permis :

- d'appréhender la diversité des pratiques de mobilité et de repérer des innovations qui auront toutes les chances de se développer dans le monde.

Exemples :

- Méta-observatoire de la mobilité (échelle nationale et échelle de l'agglomération),
- Observatoire mondial des plateformes numériques,
- Mobilité électrique à bas coût en Inde et en Chine,
- Mobilité partagée et numérique dans les villes africaines,
- d'appréhender l'évolution des filières industrielles.

Exemples :

- Filière des agro-carburants au Brésil,
- Filière du VE en Chine,
- Filières hydrogène par zone dans le monde,
- de construire ou contribuer à lancer des formations à la pointe pour préparer des compétences adaptées aux nouvelles donnes.

Exemples :

- MOOC Mobilités et véhicules électriques sur Courser créé fin 2017 (2 100 inscrits à la version française ; 6 300 inscrits à la version anglaise en novembre 2019),
- Lancement du Mastère spécialisé Smart Mobility en 2017,
- de mener à bien 16 thèses (plus 4 actuellement en cours).

Exemples :

- Elisabeth Windisch, *Driving electric? : a financial assessment of electric vehicle policies in France*, 2013,

- Lucie Leveau, Étude de nanofils de silicium comme matériau d'électrode négative de batterie lithium-ion, 2015,
- Édouard Lanckriet, Le Système d'innovation technologique des agroénergies de la canne à sucre, un outil de développement durable au Brésil, quels enseignements pour la formation des politiques de développement liées au capital naturel en Afrique de l'Ouest ?, 2017,
- Bo Chen, Stratégies et management de l'innovation de rupture dans les pays émergents : le cas du véhicule électrique en Chine, 2018,
- Giulia Marcocchia, *Projects as the enablers of ecosystem's emergence : The case of the connected autonomous mobility*, 2019,
- de renforcer nos liens académiques dans le monde entier et de mobiliser la recherche internationale autour de nos besoins :
  - coopération avec UC Berkeley sur le lancement Twizy USA,
  - liens avec la Wharton School, University of Pennsylvania, Columbia University et diverses universités japonaises, chinoises et africaines.

## Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI)

Depuis six ans, Renault est partenaire de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), un *think tank* qui a pour objectif de favoriser la transition vers le développement durable et la prospérité pour tous. Ses travaux s'articulent autour des quatre thématiques principales que sont le climat, la biodiversité et les écosystèmes, l'océan et la gouvernance du développement durable.

Ce partenariat est l'occasion de partager avec tous les acteurs de l'écosystème de la mobilité (constructeurs, énergéticiens, transports publics, infrastructures, institutionnels) des visions et bonnes pratiques, et de co-construire une dynamique cohérente pour promouvoir la mobilité durable à l'échelle mondiale.

## Institut VeDeCom – Véhicule décarboné communicant

Renault est l'un des membres fondateurs et donateur associé de l'institut VeDeCom, l'un des Instituts pour la transition énergétique mis en place dans le cadre du Plan d'investissement d'avenir du gouvernement français. Il est soutenu par le pôle de compétitivité Mov'eo et plusieurs collectivités locales (les communautés d'agglomération de Versailles Grand Parc et de Saint-Quentin-en-Yvelines, et le Conseil départemental des Yvelines).

VeDeCom est un institut de recherche mutualisée et co-localisée sur les véhicules électriques, autonomes et connectés, et sur l'écosystème de mobilité s'appuyant sur des infrastructures et des services répondant à de nouveaux usages de mobilité et d'énergie partagée.

VeDeCom comprend 57 membres de différentes filières industrielles et de services (automobile, aéronautique, ingénierie de systèmes, composants électroniques, TIC et simulation numérique, gestionnaires d'infrastructures et opérateurs de transport, de réseaux numériques et d'énergie électrique), de plusieurs organismes de recherche et d'enseignement supérieur, et des collectivités territoriales, qui ont accepté de collaborer sur des sujets de recherche précompétitive et prénormative.

Ces recherches impliquent un travail pluridisciplinaire associant des physiciens et des chimistes, des mécaniciens et des électrotechniciens, des électroniciens et des informaticiens, mais

aussi des sociologues, des psychologues, des économistes et des juristes pour étudier les impacts et l'acceptabilité des nouveaux cas d'usage et des nouveaux dispositifs ergonomiques et réglementaires à mettre en place.

VeDeCom a été renouvelé à l'issue du triennat et est maintenant reconnu comme acteur de référence notamment par rapport aux assises de la mobilité. Renault a contribué aux activités de cet Institut, via une participation financière d'environ 9,3 millions d'euros, dont une mise à disposition de quatre à six experts en continu. VeDeCom continuera sa croissance avec davantage de membres de l'ensemble des filières liées à la mobilité durable et Renault maintiendra un investissement annuel de l'ordre de 2,5 millions d'euros.

### 2.2.1.2 À travers des solutions innovantes

DPEF14a

De la révélation publique de sa stratégie « zéro émission » reposant sur une gamme complète de véhicules électriques abordables, dès 2009, jusqu'à aujourd'hui avec le lancement de Nouvelle ZOE, l'entrée dans le marché chinois, l'exploration de technologies complémentaires au tout-électrique, ou encore la proposition de nouvelles solutions de mobilités, le Groupe Renault reste aux avant-postes pour favoriser l'émergence de la mobilité électrique.

Afin de développer la mobilité de demain, le Groupe Renault travaille autour de quatre axes majeurs d'innovation. Ces champs stratégiques essentiels pour transformer l'industrie sont :

- la mobilité électrique,
- la mobilité connectée,
- la mobilité autonome et
- le développement de nouveaux services de mobilité.

#### A. Le Groupe Renault, pionnier du véhicule électrique

D'ici 2022, 100 % des véhicules du Groupe Renault seront connectés sur les marchés clés, et 50 % de la gamme sera électrifiée proposant différents niveaux d'autonomie tandis que le Groupe fournira toujours plus de solutions de mobilité pour tous.

La mobilité électrique est la meilleure réponse immédiatement disponible pour accélérer la transition énergétique, lutter contre le réchauffement climatique et améliorer la qualité de l'air en ville.

Depuis le lancement de la gamme Renault en 2010, près d'un véhicule électrique sur cinq vendus en Europe est un Renault. ZOE est le véhicule électrique historiquement le plus vendu en Europe. Le Groupe propose déjà la gamme des véhicules utilitaires électriques la plus complète du marché, avec Renault ZOE en version société, Twizy Cargo, Kangoo Z.E. ainsi que Master Z.E. (en version électrique et en version hydrogène). Par ailleurs, le Groupe commercialise aussi la berline RSM SM3 Z.E. vendue en Corée, et la citadine Renault City K-ZE en Chine. À l'issue du plan stratégique, le Groupe ne comptera pas moins de 8 véhicules électriques et 12 véhicules électrifiés. Pionnier en Europe, le Groupe Renault bénéficie de 10 années d'expertise dans la conception, la fabrication, la vente et l'après-vente de véhicules électriques. Près de 30 000 de ses collaborateurs sont formés aux spécificités de la mobilité électrique, ainsi que l'ensemble de son réseau en Europe.

Pour répondre toujours mieux aux attentes de ses clients, le Groupe Renault **accroît l'autonomie de ses modèles les plus vendus**, dont ZOE et Kangoo Z.E., et propose des motorisations 100 % électriques toujours plus dynamiques, comme le nouveau moteur R135 de 100 kW sur Nouvelle ZOE. Il lance de nouveaux services connectés pour faciliter le quotidien des conducteurs des véhicules électriques, comme par exemple « **Electric Route Planner** » (intégré dans MyRenault) qui permet de préparer son trajet longue distance en voiture électrique : le conducteur saura à l'avance quand, où, et combien de temps il devra s'arrêter pour recharger la batterie de son véhicule. En effet, l'outil propose un trajet indiquant les points de charge les plus adaptés et le temps global de parcours, en tenant compte de la durée de charge en fonction du type de borne disponible. Aujourd'hui, c'est **plus de 100 000 points de charge d'accès public** qui sont recensés en Europe.

#### B. Accélérer le développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques

Le Groupe Renault a mis en place fin 2019 une entité dédiée aux nouvelles mobilités, complétée d'une nouvelle structure d'investissements, Renault M.A.I (Mobility as an Industry). Ceci est le résultat d'un process d'apprentissage (« *test & learn* »), démarré quatre ans plus tôt dans le développement de nouveaux services de mobilité (Renault Mobility, Zity Madrid, Moov'in Paris, etc.), et en réalisant des acquisitions et des prises de participation très ciblées dans diverses startups spécialisées dans ce domaine (Karoo, iCabbi). Cette entité pourrait éventuellement devenir un secteur opérationnel distinct en 2020.

Avec la création de Renault M.A.I, le Groupe Renault a ainsi réuni l'ensemble des activités mobilités du Groupe au sein d'une même entité permettant de créer des synergies, de simplifier la chaîne de décision, de clarifier les offres existantes et d'en créer de nouvelles.

Renault M.A.I permettra également de fédérer d'autres acteurs autour de ces enjeux par des partenariats stratégiques et ambitieux. Elle se veut être le partenaire privilégié des villes, des collectivités locales, des autorités régulatrices et des opérateurs de transports, mais aussi d'acteurs d'autres secteurs, pour favoriser des mobilités au service des consommateurs et être en mesure de répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques.

L'ambition est d'inventer de nouvelles mobilités et de nouveaux écosystèmes non seulement en milieu urbain, mais dans l'ensemble des territoires, au profit des espaces périurbains et en faveur du désenclavement des zones rurales en France et dans le monde. Cette approche s'inscrit dans la culture industrielle du Groupe Renault, qui a toujours su innover et avoir un temps d'avance. Elle implique aussi de développer de nouveaux métiers et d'investir des segments de marché inexplorés et durables.

En 2050, selon l'ONU, la population mondiale atteindra 9,8 milliards d'habitants, et près de 70 % habiteront en milieu urbain contre 55 % aujourd'hui, ce qui représentera 2,5 milliards de citoyens supplémentaires. Cette perspective donne la mesure des défis immenses qui se présentent en matière de qualité de vie, d'inclusion, d'urbanisme, d'habitat, de transports et de santé dans les villes, comme d'accessibilité à ces nouvelles mobilités hors des villes.

Sur le terrain de la mobilité, de nouveaux usages et de nouvelles technologies se répandent, qui interrogent la place et le statut de l'automobile individuelle. De plus en plus, le marché se structure en

fonction des usages de consommateurs qui recherchent moins la propriété d'un véhicule qu'une offre multimodale, innovante, connectée, plus écologique et adaptée à la diversité de leurs besoins.

La ville de demain sera donc plus intelligente, plus inclusive, plus connectée et plus collaborative. Elle sera sillonnée par des véhicules propres, silencieux et partagés. Les véhicules personnels partageront la route dans les villes, mais aussi dans les zones rurales, avec de nouvelles formes de services basés sur l'usage : covoiturage, autopartage, véhicules à la demande (VTC, taxis...) ou encore robots-véhicules.

Opérateur de mobilité durable et non plus seulement constructeur automobile, le Groupe Renault travaille pour développer un vaste champ de solutions partagées et écoresponsables :

- l'autopartage,
- le transport à la demande,
- la location courte mobilité,
- le covoiturage.
- **l'autopartage** : de plus en plus de consommateurs font le choix de partager plutôt que posséder et notamment les jeunes générations vivant en milieu urbain ou périurbain. Le Groupe Renault s'inscrit dans cette économie du partage et devient opérateur de services pour proposer des nouvelles offres de mobilité urbaine.

Aujourd'hui en Europe, plusieurs services d'autopartage opérés par des partenaires du Groupe utilisent des véhicules électriques Renault. Renault est aujourd'hui capable de mettre en service les différents types d'autopartage (*free-floating*, en boucle) et de s'adapter au contexte de chaque ville.

Parmi les divers types d'autopartage, la tendance est au « *free-floating* » qui permet à l'utilisateur de garer son véhicule où il le souhaite dans une zone géographique définie. Il s'agit d'une des options retenues par le Groupe Renault à Madrid, avec la mise en place de son service **Zity** qui opère une flotte de 650 ZOE dans la capitale espagnole.

À Nice, le Groupe Renault assume pleinement sa position de pionnier en étant le premier opérateur à bénéficier du nouveau label « autopartage » de la ville. Les utilisateurs bénéficient, via l'application **Renault Mobility**, d'un accès à une flotte de 57 Renault ZOE en libre-service en boucle fermée.

Le Groupe Renault est présent dans la plupart des capitales européennes avec un service de mobilité partagée et électrique.

**Ainsi aujourd'hui, ce sont plus de 7 000 véhicules électriques qui sont mis à disposition des utilisateurs de services d'autopartage par Renault en Europe comme ZITY à Madrid, Moov'in à Paris ou Green Mobility à Copenhague.**

La voiture électrique est déjà connectée : demain elle sera aussi autonome, ce qui fluidifiera la circulation dans la ville et améliorera la sécurité. Le développement de véhicules et navettes autonomes permettra d'accentuer la complémentarité entre les modes de transport et facilitera la multimodalité et rendra le système global plus propre, plus sûr, plus accessible.

Renault expérimente avec des partenaires publics et privés, des ZOE autonomes qui à terme ne nécessiteront plus aucune intervention humaine. **À Rouen, le Groupe Renault et Transdev ont lancé la première expérimentation d'un service de mobilité partagée et**

**autonome à la demande sur routes ouvertes en Europe : le Rouen Normandy Autonomous Lab.** Quatre robots-véhicules Renault ZOE, électriques et autonomes, réalisent à la demande des trajets sur trois parcours totalisant une dizaine de kilomètres. La phase d'expérimentation s'étend de juin 2018 à la fin de l'année 2019. Ces ZOE embarquent plusieurs passagers sur un circuit défini pour desservir différents points d'activité au sein d'un quartier non accessible par les transports en commun. Rouen est ainsi la première métropole européenne à tester les robots-véhicules sur voie publique permettant d'améliorer l'accessibilité du système de transport local.

- Depuis 2017, le Groupe Renault propose également une gamme de produits destinés aux clients professionnels dans le cadre des **transports à la demande** :

- en 2019, **Flit Technologies** (Karhoo) a enclenché le lancement commercial de ses principaux produits en sécurisant un client de référence internationale dans chacune de ses verticales (OTAs, Travel Operators, Hotels & Loyalties, Corporate Mobility, MaaS, Assistance, NEMT). L'année a été particulièrement marquée par l'avènement de partenariats stratégiques avec la SNCF, Booking.com, Accor, RATP Dev, Transdev, Renfe.

La qualité de la technologie, de la stratégie, et des services développés a notamment permis à Karhoo de recevoir le prix « *Best European Start-Up for Mobility 2019* », initiative de premier plan co-fondée par la présidente du Comité des transports et du tourisme du Parlement européen, Karima Delli, du Boston Consulting Group et de Via ID.

En mai 2019, la SNCF a noué un partenariat avec le Groupe Renault et Karhoo en France pour lancer « mon chauffeur », la première plateforme de mobilité qui compare des offres de taxis et de VTC, complémentaires au voyage en train et répondre aux enjeux de mobilité partagée ;

- en juin 2018, le Groupe a pris une participation majoritaire dans **iCabbi**, éditeur de systèmes de gestion de flottes de taxis, qui est maintenant l'un des plus importants fournisseurs de dispatch au monde (position de leader aux États-Unis, au Canada, en Irlande et dans le segment des entreprises (> 500 voitures) au Royaume-Uni (n°2)). Les clients d'iCabbi ont effectué 192 millions de trajets au cours des 12 derniers mois en utilisant le système iCabbi, utilisé par plus de 100 000 taxis/VTC.

- Le Groupe a également développé **un service de location courte durée** qui permet aux particuliers de louer une voiture **en libre-service** 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 : **Renault Mobility**. Totalement dématérialisé, il permet aux particuliers de réserver, de payer, d'accéder, de louer une voiture en autopartage à tout moment, et aux entreprises de partager certaines voitures de leur parc afin d'en optimiser le taux d'utilisation.

Renault Mobility dispose déjà de plus de 5 000 voitures accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 grâce à une application mobile, via le réseau Renault, et noue des partenariats, comme celui avec Ikea.

Cette solution est actuellement disponible dans le réseau Renault en France et en Italie principalement. Elle est en cours de déploiement en Europe.

Une offre d'autopartage en marque blanche, commercialisée sous la marque Glide, a été également développée.

- **Le covoiturage courte distance** concerne en majorité les déplacements domicile – travail.
  - Dans le cadre du plan de déplacement inter-entreprises (PDIE) de Guyancourt Technocentre, Renault propose à ses salariés d'utiliser **Klaxit** pour covoiturer. 86 % des inscrits ont trouvé des covoitureurs sur leur trajet et à leurs horaires. Ce PDIE permet à toutes les entreprises de cette zone de mutualiser leurs offres et leurs demandes pour offrir aux salariés des alternatives aux trajets domicile travail en voiture individuelle.
  - Par ailleurs par l'intermédiaire de son fonds MOBILIZE, Renault soutient **ECOV** qui construit avec les collectivités locales des lignes de covoiturage spontané et dynamique, fiables et accessibles à tous dans les territoires périurbains et ruraux.

Enfin, **Alliance Ventures**, fonds d'investissement de Renault-Nissan-Mitsubishi Motors Corporation créé en janvier 2018, a également pris des participations dans Transit, application de multimodalité (MaaS) permettant à un utilisateur de choisir parmi différents modes de mobilité celui qui lui convient le mieux pour réaliser un trajet, et Coord, qui facilite l'analyse, le partage et la collecte de données portant sur les trottoirs (ou *curbs*), afin d'offrir aux partenaires et villes des solutions permettant de mieux gérer les différents services de mobilité.

Pour en savoir plus : <https://group.renault.com/innovation/services-de-mobilite/>

### C. Réfléchir aux enjeux de mobilité dans la ville durable

La ville de demain doit être innovante et adaptable tout en étant respectueuse de l'environnement. Face à l'accroissement de la population urbaine, elle doit relever de nombreux défis : développer la mobilité urbaine tout en limitant la pollution, apporter des solutions face au changement climatique et à la transition écologique de la société, optimiser la gestion de l'eau et de l'énergie, améliorer la qualité de vie des citoyens, contribuer à une société plus solidaire, concevoir, construire et rénover des bâtiments, des quartiers...

Le Groupe Renault contribue aux réflexions collectives sur les systèmes de mobilité durable en ville en particulier sur les écosystèmes de mobilité.

À ce titre, le Groupe est partenaire de la start-up LaVilleE+ pilotée par la Société Générale afin d'accompagner la création des villes de demain pour qu'elles soient humaines, inclusives et durables. LaVilleE+ travaille sur trois axes différenciants, une approche par l'impact, la concertation par le jeu et une approche holistique – avec les grandes maîtrises d'ouvrage publiques et privées qui interviennent dans le développement des territoires. L'innovation vient de l'approche holistique sur le développement de la ville en agissant systématiquement sur les quatre piliers qui la composent (la citoyenneté, la mobilité, les ressources et l'immobilier), et ce grâce à la multi-expertise d'un écosystème de partenaires.

Le Groupe Renault parraine également plusieurs chaires qui alimentent cette réflexion comme la chaire logistique urbaine avec Mines ParisTech qui, depuis 2016, vise à proposer des modèles innovants et durables de logistique en ville. Renault a également participé au projet SiMPLify au sein du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Ce projet vise à proposer un ensemble d'indicateurs permettant aux villes de mesurer leur performance en termes de mobilité durable, à la fois d'un point de vue économique, environnemental et social. Le projet SiMPLify propose un accompagnement des villes qui souhaitent s'autoévaluer

et ensuite améliorer leurs systèmes de transport pour atteindre les meilleures pratiques.

Renault partage librement son expertise dans ce domaine à travers de nombreuses tables rondes ou séminaires thématiques.

Pour aller plus loin : <https://sharedmobility.group.renault.com/fr/>

### D. Contribuer au développement des villes intelligentes : les smart cities

Aux avant-postes de la mobilité électrique, le Groupe Renault l'est également pour le **développement de l'ensemble de son écosystème**, avec de nombreux partenaires. Il travaille notamment avec les acteurs du secteur public pour apprendre et dialoguer avec les villes sur leur vision de l'avenir. Par sa position de leader en Europe du véhicule électrique et son engagement à continuer à investir dans les technologies innovantes, le Groupe Renault apporte sa contribution au développement des villes intelligentes ou « *smart cities* ».

Il co-construit d'ores et déjà plusieurs solutions concrètes qui s'articulent autour de trois axes :

- **faire du véhicule électrique un élément essentiel des nouveaux réseaux électriques intelligents**, car ces « *smart grids* » permettent à l'électricité d'être peu chère et peu carbonée. Les solutions correspondantes s'appuient sur le stockage d'énergie en temps réel dans les batteries : recharge intelligente – bientôt réversible – du véhicule électrique, et réutilisation batterie après la vie automobile pour des besoins stationnaires ;
- **encourager le développement du véhicule électrique à grande échelle**. Pour rendre le véhicule électrique plus populaire, le Groupe Renault propose un ensemble d'applications smartphone qui simplifient le quotidien des conducteurs des véhicules électriques, comme par exemple « *Electric Route Planner* » (intégré dans MyRenault) qui permet de préparer son trajet longue distance en voiture électrique : le conducteur saura à l'avance quand, où, et combien de temps il devra s'arrêter pour recharger la batterie de son véhicule. En effet, l'outil propose un trajet indiquant les points de charge les plus adaptés et le temps global de parcours, en tenant compte de la durée de charge en fonction du type de borne disponible ;
- **favoriser l'émergence d'une mobilité durable simple et fluide** grâce à des solutions de mobilité à la demande, des services de taxis et VTC, et des offres d'autopartage électriques.

Le Groupe Renault a réaffirmé en 2018 sa volonté de **développer un écosystème électrique intelligent en faveur de la transition énergétique et de la mobilité pour tous, en nouant plusieurs partenariats public-privé (PPP)**.

À titre d'exemple, il a créé avec EEM, Empresa de Electricidade da Madeira, producteur, transporteur et distributeur d'énergie dans l'archipel portugais de Madère, un écosystème électrique intelligent sur l'île de Porto Santo. Un programme innovant, appelé Smart Fossil Free Island, a été mis en œuvre par le gouvernement régional de Madère pour favoriser la transition énergétique de l'île. Basé sur des véhicules électriques, des batteries en seconde vie, de la recharge intelligente et de la recharge réversible, **cette première « île intelligente » au monde** vise à atteindre l'indépendance énergétique et à favoriser sa production et d'énergie renouvelable et à en optimiser la consommation.

Ce modèle d'écosystème est répliquable sur d'autres îles, quartiers ou villes. Le Groupe Renault, Morbihan Énergie, les Cars Bleus et Enedis travaillent ensemble sur le projet de FlexMob'île, qui vise à réduire l'empreinte carbone et à favoriser l'indépendance énergétique de Belle-Île-en-Mer.

## 2.2.2 Se mobiliser pour la sécurité routière

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'OMS (Organisation mondiale de la santé), on déplore chaque année 1,35 million de tués sur les routes du monde et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS estime que les accidents de la route resteront dans les dix premières causes de mortalité d'ici à 2030. Le Groupe Renault, constructeur automobile qui conçoit, fabrique et distribue des voitures dans le monde entier, fait de la sécurité routière un axe fort de déploiement de sa politique RSE.

L'expansion internationale du Groupe doit s'accompagner de la conception de véhicules qui répondent aux réglementations et aux attentes sécuritaires de ses nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles régions diffèrent du traditionnel marché européen, le Groupe Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe, transfère son savoir-faire et s'enrichit de l'expertise que peuvent apporter les

laboratoires et universités locales ainsi que les autres acteurs de la sécurité routière.

Afin d'endosser pleinement sa responsabilité, le Groupe Renault s'engage doublement :

- à travers ses produits. En partant de l'analyse des risques observés et en intégrant dans l'ensemble des processus de conception, fabrication et commercialisation de ses produits, des solutions et innovations œuvrant pour la sécurité des occupants du véhicule comme des autres acteurs exposés aux risques d'accidents routiers (piétons, deux-roues, etc.) ;
- dans la société. En travaillant activement auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde pour améliorer la sécurité routière. Seul ou en collaboration avec d'autres, le Groupe Renault sensibilise et facilite le transfert de compétences pour les utilisateurs de la route et les parties prenantes de la sécurité routière.

02

### 2.2.2.1 La politique du Groupe Renault en matière de sécurité routière **DPEF16a**

Le Groupe Renault intègre dans sa vision systémique les spécificités de chaque pays pour bien tenir compte d'éléments autres que les véhicules et leurs technologies. L'infrastructure routière, la législation en vigueur et son application, la politique et niveau de formation et de sensibilisation des usagers de la route en sont les exemples les plus marquants. Ainsi, seul ou en partenariat, le Groupe Renault travaille à la mise en place des mesures les plus adaptées au niveau de maturité des pays.

La politique et les actions du Groupe Renault en matière de sécurité routière suivent une logique intégrant cinq axes :



SENSIBILISER

#### SENSIBILISER

Modifier les comportements sur le long terme de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, parents, conducteurs, enfants) et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.



PRÉVENIR

#### PRÉVENIR

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à aider le conducteur en l'assistant dans sa tâche de conduite (les aides à la conduite). L'autre partie est liée à la responsabilisation des conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger.



CORRIGER

#### CORRIGER

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite. C'est l'objectif des systèmes de sécurité active. Ils interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.



PROTÉGER

#### PROTÉGER

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière du Groupe Renault est de protéger les occupants en fonction de la typologie et la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe également les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).



SECOURIR

#### SECOURIR

Le Groupe Renault collabore avec les sapeurs-pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes. Des innovations sont faites sur les véhicules de la marque pour rendre plus sûres et efficaces les interventions d'urgence des sapeurs-pompiers.

## Sensibiliser



Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge et que les enfants sont aussi des usagers de la route, le Groupe Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « **Sécurité et mobilité pour tous** » au cours de l'année scolaire 2019-2020.

Lancé en 2000, ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Déployé actuellement dans une dizaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière menée par un constructeur automobile dans le monde. Il intègre aussi les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Disponibles en kits papier, les outils pédagogiques sont accessibles sous forme d'applications pour tablettes numériques.

Un *serious game* permet de sensibiliser les enfants de 7 à 11 ans à la prévention routière et à la mobilité durable, à travers trois missions et de nombreuses mises en situation. Les liens de téléchargement sont accessibles gratuitement depuis le centre de ressources pédagogiques du programme ([www.securite-mobilite-pour-tous.com/](http://www.securite-mobilite-pour-tous.com/)). De plus, le concours international « Tes Idées, Tes Initiatives » permet aux enfants du secondaire de devenir acteurs de leur sécurité et de leur mobilité. L'édition 2018-2019 a permis de mettre en lumière près de quatre-vingts initiatives très concrètes, mises en application par près de 2 000 étudiants de 15 pays.

### Vingt ans pour le programme La Route et Moi, au Portugal

Depuis 2000, Renault Portugal déploie le programme pédagogique La Route et Moi à destination des enfants de 7 à 11 ans.

Au Portugal, la décennie d'action pour la sécurité routière de l'ONU est animée par le ministère de la Santé. De ce fait, ce ministère s'est intéressé au programme La Route et Moi qu'il a validé et cautionné en apposant le logo du gouvernement portugais sur les kits de déploiement. La liste des écoles étant fournie par le ministère de l'Éducation, les établissements qui participent au programme inscrivent officiellement cette formation au curriculum vitæ des élèves.

**En près de 20 ans, ce sont 750 000 enfants qui ont été sensibilisés à la Sécurité Routière à travers le programme La Route et Moi.** Chaque année 4 000 kits sont imprimés et envoyés aux écoles mais il y a également la possibilité de les télécharger sur le site [www.segurancaparatodos.com](http://www.segurancaparatodos.com)

## Global road safety partnership



Le Groupe Renault a continué de soutenir, en 2019, les actions du GRSP, une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Cette organisation réunit les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière. (voir [www.grsproadsafety.org](http://www.grsproadsafety.org)).

En 2019, le GRSP intervenait dans plus de 40 pays à travers le monde grâce à de larges réseaux nationaux de volontaires.

## Master en management de la sécurité routière (Manser)

Pour aider les acteurs de la sécurité routière à développer leur propre savoir-faire, en s'appuyant sur les meilleures pratiques mondiales et en tenant compte des spécificités régionales, le Groupe Renault a codéveloppé un master « Management de la sécurité routière » (Manser) pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, région particulièrement exposée en termes de risque routier. Son objectif est de former des managers et experts nationaux et régionaux capables d'impulser, puis de piloter une politique de sécurité routière dans leur pays. Lancé en 2012, le programme a permis depuis sa création à 76 étudiants (boursiers et non boursiers) de suivre les 18 mois d'enseignement théorique et pratique. Depuis la création du Manser, 55 étudiants boursiers ont été diplômés.

## La sécurité des collaborateurs

Le Groupe Renault porte une attention particulière à la prévention du risque routier et en particulier à la formation des collaborateurs. Des actions sont menées en permanence pour informer et former : communication, semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive...

La prévention des accidents de trajet et des accidents de circulation en mission des collaborateurs de l'entreprise s'intègre dans la démarche globale de prévention du risque routier, instaurée par le Groupe Renault depuis de nombreuses années. En France, le Groupe Renault est signataire de l'Appel national des entreprises en faveur de la sécurité routière (11 octobre 2016), confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière.

L'entreprise a initié, dans ce cadre, une série d'actions auprès des salariés du Groupe à l'international, dans l'ensemble de ses activités ingénierie, fabrication, commerce. Elle a notamment actualisé et largement diffusé la Charte du conducteur du Groupe Renault articulée autour de trois axes : « Je prépare mes déplacements », « Je respecte scrupuleusement les règles de bonne conduite », « Je suis un conducteur responsable ». Depuis 2018, cette charte du conducteur sert de base à un *e-learning* à destination des collaborateurs du groupe à travers le monde. Il vise à accompagner et responsabiliser les salariés dans leurs trajets professionnels, domicile/travail et lors de leurs missions. Disponible initialement en français, anglais et espagnol, cette formation digitale s'est élargie aux Brésiliens et aux Chinois. D'autres langues dont le russe sont prévues.

C'est également dans ce cadre que le Groupe Renault pérennise les actions de communication, de sensibilisation et de formation au niveau du Groupe, notamment par le déploiement d'actions de sensibilisation auprès des salariés, animées sur les sites par les ingénieurs prévention santé sécurité, les médecins du travail et des professionnels de la prévention du risque routier. En mai 2019, à l'occasion de la semaine de la sécurité routière au travail, des actions de sensibilisation concrètes ont été menées dans différents pays dont l'Algérie, l'Espagne, la France et le Portugal par exemple.

### Prévenir, corriger, protéger



PRÉVENIR



CORRIGER



PROTÉGER

Le Groupe Renault est un acteur de la sécurité automobile depuis plus de 50 ans, bien avant même qu'elle ne devienne l'objet médiatique que l'on connaît aujourd'hui.

**Cet engagement en faveur de la sécurité de l'automobile s'est concrétisé par l'obtention, à 23 reprises, de la note maximale de 5 étoiles lors des tests de l'Euro NCAP, après avoir été le premier constructeur à l'avoir obtenue en 2001 (LAGUNA 2).**

La connaissance approfondie des mécanismes d'accident, ainsi que des mécanismes lésionnels apportés par les travaux du LAB (Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain Groupe Renault - Groupe PSA) a permis au Groupe Renault d'avoir une vision ambitieuse et pertinente des progrès nécessaires pour améliorer la sécurité routière.

Au-delà de ce qui était inclus dans les tests consommateurs, le Groupe Renault a investigué des domaines qui semblaient importants pour diminuer les risques de blessure lors des accidents, tels que le sous-marinage et la compatibilité. Ces enjeux de sous-marinage et compatibilité sont pris en compte dans les évolutions du protocole Euro NCAP introduites en 2015 puis en 2020.

Cet effort sur la sécurité passive va donc se maintenir dans les années à venir, en particulier en accompagnant l'augmentation de la sévérité des tests consommateurs dans le monde.

Alors que les efforts portés par l'ensemble de l'industrie sur la sécurité passive ont permis des gains extrêmement significatifs sur la morbidité routière, en complément bien entendu des politiques publiques, l'évolution récente de la technologie a ouvert un nouveau domaine de progrès très prometteur : il ne s'agit plus de limiter les conséquences d'un accident, mais d'en diminuer la sévérité, voire de l'éviter. On parle là de sécurité primaire, avec les ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems*). Ces ADAS prennent l'initiative de l'action correctrice, en lieu et place du conducteur. Ces systèmes, dont le plus emblématique aujourd'hui est l'AEB (*Automatic Emergency Braking*), vont permettre de traiter une des causes reconnues d'accident : la défaillance du conducteur liée à un manque d'attention. Le Groupe Renault ne se veut pas un précurseur dans le domaine, qui, du fait des coûts de ces systèmes, pénètre le marché par le haut de gamme. Toutefois, le Groupe a l'ambition de les rendre accessibles au plus grand nombre, tout en travaillant leur intégration dans le véhicule. D'autres ADAS, en revanche, se positionnent dans la lignée de l'histoire du Groupe Renault (le

Groupe Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe) : l'alerte de survitesse, couplée au limiteur de vitesse, l'affichage tête haute des informations de conduite, la commutation automatique des feux de route/croisement en roulage de nuit, l'alerte de franchissement de ligne, l'avertisseur d'angle mort, l'alerte distance de sécurité.

Ainsi, le nouvel Espace a inauguré en 2015 l'arrivée dans la gamme de ces nouvelles fonctions, que nous retrouvons déjà dans les autres véhicules des segments C-D : KADJAR, TALISMAN, MEGANE IV et KOLEOS. De nouveaux systèmes sont en préparation, qui bénéficient des progrès extrêmement rapides des capteurs et de l'électronique embarquée. En 2016, SCENIC a inauguré une nouvelle génération d'ADAS, plus performante, incluant un freinage automatique d'urgence avec détection des piétons, qui se généralisera sur la grande majorité des futurs produits avec une descente en gamme effective dans les prochains mois. Ces équipements ont été améliorés avec le renouvellement du segment B CLIO/CAPTUR lancés en 2019 qui a obtenu 5 étoiles Euro NCAP.

Le Groupe Renault met à la disposition de ses clients plus de 1 100 vidéos pédagogiques qui présentent les fonctionnalités et les technologies des véhicules des marques Renault et Dacia, dont les ADAS. Le site <https://www.tutos-video.renault.fr/> a accueilli 240 000 visiteurs depuis septembre 2018 et les tutoriels, disponibles en 16 langues, ont été vus 1 220 000 fois.

### Secourir



SECOURIR

Officialisant une relation de longue date initiée entre ces deux acteurs majeurs de la mobilité durable, le Groupe Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF).

En septembre 2018, la Fondation Renault a renouvelé son engagement et son soutien à la Fédération pour œuvrer ensemble aux missions d'intérêt général portées par la FNSPF et les Sapeurs-pompiers de France en matière de sécurisation des véhicules, de sécurité des passagers et de prévention routière.

Pour confirmer son engagement auprès des services de secours afin d'assurer leur sécurité lors de leurs interventions sur les véhicules de gamme Renault et Dacia, Renault a intégré au sein de sa Direction RSE, un lieutenant-colonel du SDIS 78 (service départemental d'incendie et de secours du 78) pour une durée de trois ans. Son rôle est de contribuer au développement de la prise en compte de l'activité des sapeurs-pompiers dès la conception des véhicules, et au déploiement des savoirs acquis auprès de ses collègues en France et à l'international.

En mai 2019, le Groupe Renault a été un partenaire majeur du Challenge national de désincarcération qui s'est tenu du 15 au 18 mai à Avignon et a réuni 22 équipes françaises et 2 équipes étrangères. À cette occasion, 65 véhicules récents ont été fournis par Renault.

En tant que membre de la *World Rescue Organisation*, le Groupe Renault a été un partenaire majeur du Challenge international de désincarcération qui s'est tenu du 11 au 15 septembre à La Rochelle, et a réuni 34 équipes de 16 pays. À cette occasion, 120 véhicules récents ont été fournis par Renault.

Il a aussi été un partenaire majeur du premier Challenge de désincarcération latino-américain, qui s'est tenu du 9 au 11 octobre à Medellin en Colombie, a réuni 9 équipes de 4 pays, et a accueilli des pompiers d'autres pays d'Amérique latine comme observateurs. À cette occasion, 11 véhicules récents ont été fournis par l'usine Renault Sofasa de Medellin.

Le Groupe Renault a également participé activement à la formation en secours routier de pompiers de 10 différents départements français et de pays d'Europe (Croatie, Finlande, Espagne, Allemagne, Portugal), en leur mettant des véhicules récents à disposition pour l'entraînement à la désincarcération, et en leur proposant des sessions théoriques d'information technique sur les véhicules de nouvelles générations. Les bénéficiaires sont des formateurs en secours routier mais également des officiers de la chaîne de commandement opérationnel.

De plus, le Groupe Renault contribue à l'amélioration du secours routier par des actions de partenariat avec tous les fournisseurs de matériels de désincarcération.

### La prise en compte des évolutions technologiques et des risques électriques

Les véhicules sont équipés de systèmes de sécurité de plus en plus performants mais ils embarquent toujours plus de technologies qui rendent plus difficiles les interventions des services de secours.

L'engagement du Groupe Renault au renforcement de la sécurité routière se concrétise également par des collaborations techniques, de Recherche et Développement prenant en compte ces nouveaux risques technologiques et incluant des tests de désincarcération ou d'extinction de feu sur les véhicules à nouvelles énergies. Le Groupe fait régulièrement don de plusieurs centaines de véhicules de dernière génération pour des formations de sapeurs-pompiers au secours routier.

La stratégie mise en œuvre se décline selon quatre axes :

- l'amélioration des connaissances des pompiers sur les véhicules du Groupe ;
- la prise en compte des contraintes des pompiers en intervention par les ingénieurs et architectes sur les nouveaux produits ;
- la mise en place de projets de recherche et d'innovation ;
- les modifications techniques des véhicules.

Chaque nouveau modèle de véhicule de la gamme est accompagné d'une **fiche d'aide à la décision** (format ISO 17840) destinée aux sapeurs-pompiers en intervention, ainsi que d'un **ERG (emergency response guide)** de format ISO 17840 pour les modèles à énergie alternative.

Les besoins des services de secours sont pris en compte dès la conception des véhicules de la gamme. À titre d'exemple, le *fireman access* est déjà intégré à ZOE, ZOE Long Range, KANGOO Z.E Long Range et MASTER Z.E. Il sera présent sur les futurs véhicules électriques et hybrides de la gamme.

Le **fireman access** est une pièce thermofusible (plastique qui fond à la chaleur) placée sur le châssis d'un véhicule électrique qui permet – en cas d'incendie malveillant du véhicule – l'accès au jet de la lance des pompiers vers la batterie 400 volts qui se trouve en dessous. Le but est de noyer la batterie en la remplissant d'eau, seul moyen d'éteindre rapidement et définitivement une batterie lithium-ion.

Cela permet aux pompiers d'éteindre le feu en quelques minutes, contre plus d'une heure en son absence. **Le Groupe Renault est actuellement le seul constructeur automobile à proposer cette solution technique aux pompiers.**

Le **Rescue Code** est aussi un accessoire et un service qui permet aux pompiers d'agir plus rapidement et plus efficacement lors d'une intervention de désincarcération. Il s'agit d'un QR code, qui peut être collé sur le pare-brise et la lunette arrière par le client. Il permet aux pompiers d'accéder à la fiche d'aide à la décision du véhicule accidenté, sur le lieu de l'intervention, grâce à une application gratuite codéveloppée par une start-up, des sapeurs-pompiers français et Renault. Celles-ci comportent, pour chaque modèle, les informations qui permettent aux sapeurs-pompiers de réaliser leurs manœuvres de désincarcération en toute sécurité pour eux-mêmes et les victimes.

Autres actions déployées en 2019 :

- réflexions sur la meilleure position du service *plug* et du *fireman access* sur les futurs véhicules électriques et véhicules hybrides de la gamme Renault ;
- rédaction de règles de conception pour que les projets véhicules prennent en compte les interventions des services de secours ;
- prise en compte par l'ingénierie des premières règles de conception destinées aux interventions d'urgence des sapeurs pompiers sur nos véhicules hybrides et électriques ;
- organisation du séminaire annuel Renault de sécurité tertiaire au Technocentre pour 300 pompiers et ingénieurs Renault. Échanges techniques avec les métiers de l'Ingénierie ;
- participation à différents salons français dédiés au secours en 2019 : Secours Expo, congrès annuel des pompiers de France ;
- participation active à la prise en compte par l'Euro NCAP des interventions des pompiers après accident pour définir la nouvelle notation des véhicules à compter de 2020, et prévoir le futur protocole pour 2022 ;
- réalisation d'un véhicule pédagogique multi-énergie en collaboration avec le centre de réalisation des prototypes, sur la base d'un Kangoo pour sensibiliser les sapeurs-pompiers à la reconnaissance d'un véhicule à énergie alternative. Ce véhicule est destiné à être prêté aux pompiers qui en ont besoin pour leurs formations. Les premiers pompiers bénéficiaires sont ceux de la région Auvergne Rhône-Alpes.

### 2.2.2.2 L'intégration des nouvelles technologies

Le véhicule du futur est zéro émission, communicant et autonome. Le véhicule communicant est en lien avec les autres véhicules, avec la route et l'environnement. Les véhicules s'échangent des informations sur leur localisation, leur vitesse, leur parcours prévu, etc. Ils jouent le rôle de capteurs pour les autres véhicules : capteurs de trafic, de difficultés de la route, etc. Les informations recueillies sont utilisées en premier lieu pour offrir des services de sécurité (alerte d'incidents en amont du parcours, zones routières avec dangers spécifiques, etc.) ainsi que des services de trafic (congestion, itinéraires bis en temps réel, etc.).

L'autonomie du véhicule est introduite progressivement avec, dans un premier temps, une autonomie partielle ou conditionnelle, en fonction des situations de conduite envisagées.



Un des grands défis est bien sûr d'assurer la sécurité de tous les usagers sur une route toujours plus connectée et automatisée. C'est pourquoi Renault travaille en interne avec VeDeCom, la communauté scientifique, et les partenaires industriels, ainsi que les pouvoirs publics sur l'ensemble des aspects de cette sécurité :

- la sûreté de fonctionnement ;
- la sécurité générale du produit ;
- la conformité à la réglementation (technique et Code de la route) ;
- le respect de la déclaration des principes européenne concernant l'interface homme/machine ;
- la construction de standards et de normes internationaux ;
- la définition de cas d'usage des prestations de connectivité et d'automatisation compatibles avec des usages prévus ou prévisibles, et notamment les effets distractifs potentiels ;
- le respect des dispositions concernant l'enregistrement des données personnelles.

L'objectif est de démontrer cette sécurité au travers de six types d'expérimentations, pour tester et valider la performance et la sécurité des prestations et des solutions techniques :

- des tests fonctionnels élémentaires sur moyens d'essai et de simulation,
- des tests fonctionnels sur pistes,
- des tests fonctionnels sur routes ouvertes avec escorte de signalement,
- des tests de la prestation sur routes ouvertes autorisées,
- des tests « grande échelle » de la prestation sur routes ouvertes autorisées,
- des tests pilotes de pré-commercialisation.

## 2.2.3 Industrie 4.0 : quand le futur transforme l'usine

Avec 38 usines dans le monde, le Groupe Renault dispose d'un système industriel résolument ancré dans le futur prêt à répondre aux nouveaux enjeux de l'automobile et aux attentes des clients. Nouveaux métiers, nouveaux savoir-faire, nouveaux outils... la révolution 4.0 est le moteur d'une usine connectée, agile et compétitive, qui place l'humain, c'est-à-dire tout salarié de l'entreprise, au cœur du système. Dans ce nouveau monde, notre objectif est d'assurer la satisfaction de nos clients en produisant et en livrant des véhicules de qualité dans le respect du délai annoncé au client. Compétitivité de nos usines et bien-être de nos collaborateurs sont deux axes majeurs de l'industrie 4.0 dans le Groupe Renault.

### 2.2.3.1 Transformation digitale

L'automobile est en pleine mutation avec la montée en puissance des véhicules électriques, l'arrivée du véhicule autonome et connecté, la personnalisation... Pour répondre à cette révolution, l'industrie automobile doit s'adapter pour assurer la fiabilité et la traçabilité complète de ses productions.

Le véhicule connecté a été déployé dans le cadre du projet collaboratif SCOOP@F.

Des véhicules partiellement automatisés, avec des premiers cas d'usage simples, verront le jour dans les prochains mois dans la gamme Renault.

### 2.2.2.3 La sécurité générale du produit

En matière de sécurité générale du produit, Renault a défini et applique une politique générale qui s'appuie sur :

- un référentiel d'événements clients considérés par Renault comme potentiellement sécuritaires. Ces événements sont systématiquement traités lors du passage en concession ou avec des campagnes de rappel. Ce référentiel est mis à jour régulièrement ;
- une organisation avec des correspondants sécurité générale du produit dans chacune des grandes entités impliquées dans la sécurité du produit, sous l'autorité d'un **Expert Leader** ;
- la création de dossiers de sécurité par projet (appelés dossiers de démonstration de la maîtrise du risque sécuritaire) ; ces dossiers couvrent les aspects ingénierie, fabrication, vente et après-vente. Ils sont créés et validés selon des règles et processus adaptés et sont signés par l'ingénieur en chef du projet concerné et par l'Expert Leader sûreté de fonctionnement et sécurité générale du produit de Renault ;
- la création et mise en place de sessions de formation/sensibilisation pour les acteurs concernés de Renault.

Le Groupe Renault a choisi de digitaliser son système industriel pour épauler les opérateurs, fabriquer des véhicules connectés et personnalisés et renforcer la place du client dans l'usine. À travers cette démarche, l'entreprise a un double objectif : garantir la qualité des véhicules et la compétitivité de son système industriel.

Quatre initiatives fondamentales pour conduire la transformation digitale :

- **Piloter l'approvisionnement en temps réel.**  
Dès que le client commande son véhicule, les fournisseurs sont informés, les matières premières préparées et les flux logistiques déterminés.
- **Simplifier avec des outils connectés.**  
En usine, le digital est au service de nos collaborateurs : il renforce la mobilité, le partage d'informations, améliore la réactivité et facilite la prise de décision au plus près de la production.

- Tracer en continu.  
En temps réel, les pièces de chaque véhicule, les assemblages et les emballages sont localisés, et le client peut suivre l'avancée de sa commande à tout moment.  
Dès que le client commande son véhicule, les matières premières sont préparées, les fournisseurs informés et les flux logistiques déterminés. Cette synchronisation complète de toutes les étapes de production permet d'assurer le respect des délais, des fournisseurs jusqu'au client final. L'utilisation de QR codes (code barre en 2D) et de puces RFID (*Radio Frequency Identification* : étiquettes équipées de puces actives ou passives qui peuvent communiquer, utilisées pour la traçabilité) sur les pièces, associés à une base de données, permet de maîtriser la qualité de chaque pièce tout au long du processus.
- Anticiper grâce aux données.  
L'envoi permanent de data et leur analyse permet des opérations et des simulations à distance, tout en assurant une maintenance optimisée.

### 2.2.3.2 Les femmes et les hommes au cœur des usines du Groupe Renault

Les équipes *manufacturing* comptent plus de 66 000 collaborateurs dans le monde. Plus agiles, plus réactifs et formés aux nouvelles technologies, les opérateurs se concentrent sur des interventions à plus forte valeur ajoutée et profitent de ces innovations pour être délestés de certaines opérations. Ils exercent de moins en moins de tâches pénibles, celles-ci ayant vocation à disparaître progressivement.

Les robots de dévracage, par exemple, facilitent la manutention en gérant la prise, la dépose et le vidage des pièces dans les bacs et fluidifient le process. À l'usine de Cléon (France) pour permettre une plus grande agilité et minimiser les risques pour la santé, certains opérateurs sont équipés d'exosquelettes pour manipuler des pièces plus facilement.

Ces révolutions technologiques sont accompagnées par un dispositif de formation : le « Trust Management ». Basé sur le « parler vrai », cette démarche invite les collaborateurs à plus d'autonomie et d'initiative, et stimule le travail en équipe.

Découvrez l'usine Renault du futur en images : <https://group.renault.com/groupe/deja-demain-embarquez-dans-l'aventure-animee-de-lusine-4-0/2.2.3.3>.

### 2.2.3.3 L'usine Renault de Cléon (Seine-Maritime, France) reconnue comme l'usine référente de l'industrie 4.0 par le World Economic Forum

En juillet 2019, lors du sommet tenu à Dalian en Chine, le World Economic Forum a distingué l'usine de Renault Cléon (Seine-Maritime, France) comme vitrine de l'industrie 4.0. C'est le premier site industriel automobile à être reconnu en France avec ce Label.

Au cœur de la transformation digitale des usines du Groupe Renault, Cléon a équipé la totalité de 57 hectares de bâtiments en wifi, permettant ainsi la remontée d'informations et la mise en place de processus entièrement automatisés comme le *full kitting* ou la traçabilité complète des organes. En effet, cette usine mécanique qui a produit 760 000 moteurs et 372 000 boîtes de vitesse en 2018 et qui vient de fêter ses 60 ans a su se transformer pour devenir une usine 4.0 reconnue avec des avancées sur plusieurs chantiers digitaux comme les tablettes connectées, la formation par réalité virtuelle ou la gestion automatique de livraison. Déjà classée parmi les meilleures usines du monde par les agences spécialisées, l'usine de Cléon a su créer un écosystème local tout en développant des innovations qui seront déployées dans le monde entier.

Le Groupe Renault a choisi de placer les femmes et les hommes au centre de l'usine du futur. Ainsi, les collaborateurs de l'usine de Cléon bénéficient d'un programme de formation spécifique sur la sécurité pour 100 % des entrants en utilisant de la réalité augmentée et virtuelle. Plus de 3 570 personnes ont bénéficié de ce parcours pédagogique innovant. Le déploiement d'outils connectés au plus près du terrain, notamment grâce à des tablettes pour les chefs d'unité, permet un accès en temps réel aux données de production ou de qualité. L'ensemble des technologies visent à faciliter le travail de chacun pour une production au plus près des attentes clients.

Avec près de 860 embauches depuis 2015, l'usine de Cléon est pleinement impliquée dans l'écosystème local et travaille notamment avec plusieurs start-ups normandes pour codévelopper le savoir-faire et les technologies de demain.

## 2.3 ENVIRONNEMENT

### 2.3.1 Les enjeux écologiques

L'ampleur des défis environnementaux et le besoin urgent d'y apporter des réponses font aujourd'hui consensus. Ces enjeux impactent de manière profonde toutes les activités économiques et notamment la mobilité. Au-delà des attentes des parties prenantes vis-à-vis du secteur des transports, la capacité du Groupe Renault à proposer des réponses innovantes offre également de nouvelles opportunités de *business* et des leviers de compétitivité.

L'industrie automobile doit répondre à des enjeux environnementaux majeurs :

- le changement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre pour lesquelles l'accord de Paris COP 21 a tracé une trajectoire ambitieuse de réduction ;
- les ressources, dont la disponibilité limitée implique de faire évoluer les modes de production et les usages ;
- la santé, préoccupation majeure (en particulier dans les villes) qui impose de réduire les émissions de polluants.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe Renault a précisé la déclinaison environnementale de son nouveau plan stratégique début 2018. Celui-ci s'appuie sur trois leviers de transformation de la mobilité individuelle, véritables vecteurs de compétitivité :

- le véhicule électrique et les services rendus par les batteries au secteur énergétique, notamment grâce à leur utilisation en seconde vie et aux systèmes de recharge intelligents qui permettront d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables ;

- l'économie circulaire, pour laquelle le Groupe peut s'appuyer sur un écosystème industriel complet de recyclage et de *remanufacturing* et qui constitue pour les matériaux les plus stratégiques ou critiques à la fois une réponse à l'enjeu environnemental et un atout économique ;
- les nouveaux services de mobilité électrique, qui s'inscrivent pleinement dans les plans de déplacement urbains, au bénéfice de la réduction de la congestion, de l'amélioration de la qualité de l'air et de l'efficacité d'utilisation des ressources.

Le Groupe s'engage à réduire les impacts environnementaux de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie de génération en génération (cf. 2.3.2.A) et à viser, dans le cadre de son plan stratégique, une réduction de l'empreinte carbone de ses véhicules de -25 % en 2022 par rapport à 2010 (cf. 2.3.3.A).

Cette démarche volontariste et anticipatrice n'est pas seulement le fruit de l'engagement historique de Renault en faveur d'un développement durable et bénéfique au plus grand nombre. La performance environnementale a des implications financières de plus en plus significatives et constitue un facteur de compétitivité pour l'entreprise, comme en témoigne le deuxième axe de la Politique environnementale du Groupe Renault validée en 2013 par son Président-Directeur général.

## POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE RENAULT



Prévenir et réduire en continu l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires de nos produits, services et activités, en intégrant les principes de l'analyse du cycle de vie et de l'économie circulaire.



Contribuer activement à la compétitivité du Groupe Renault et à la protection de ses actifs matériels et immatériels.



Mettre en œuvre le management environnemental sur l'ensemble du Groupe Renault et de sa chaîne de valeur, en vue d'assurer le progrès continu et de se conformer aux réglementations et aux engagements volontaires.

Management environnemental, transparence et responsabilité de la communication et du dialogue avec les parties prenantes



Services et systèmes de mobilité innovants



Changement climatique & efficacité énergétique



Ressources & économique circulaire compétitive

DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES

Santé et écosystèmes



## 2.3.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise DPEF7a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2019
Produit	Réduire les impacts sur la base de l'analyse du cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	DUSTER II vs DUSTER : réduction de 3 % à 7 % selon les impacts.
Produit	Publier sur le site <a href="http://groupe.renault.com">groupe.renault.com</a> les analyses du cycle de vie de chaque nouveau modèle commercialisé en Europe avec leur revue critique par un expert indépendant	2016	Continu	ACV de TWINGO III, MEGANE IV, SCENIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, FLUENCE Z.E., DUSTER II, Nouvelle ZOE publiées
Fabrication	Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et les principaux sites tertiaires et logistiques du Groupe Renault <sup>(1)</sup> sur l'environnement et la prévention des risques (audits internes)	2003	Continu	100 %
Fabrication	Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication du Groupe Renault <sup>(1)</sup>	2012	Continu	100 %

(1) Sites du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et qui est en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

Dès 1995, Renault a inscrit dans sa politique environnementale et mis en œuvre un management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise et du cycle de vie de ses véhicules, s'appuyant sur un réseau environnement déployé sur tous les sites et toutes les activités du Groupe à travers le monde. La révision de la politique environnementale du Groupe Renault en 2013 a réaffirmé et étendu cet axe managérial à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La déclinaison environnementale du plan stratégique par la Direction de la stratégie et du plan environnement couvre l'ensemble des activités du Groupe Renault et accompagne sa stratégie de développement de nouvelles offres de produits et de services : véhicules électriques, connectés et autonomes, services rendus par la batterie au réseau électrique.

### A. Analyse de cycle de vie (ACV)

Renault s'engage depuis 2005 à réduire les impacts environnementaux de ses véhicules sur l'ensemble de leur cycle de vie, de génération en génération. Afin d'assurer et de contrôler le respect de cet engagement, le Groupe Renault mesure depuis 2004 sur l'ensemble de leur cycle de vie les impacts environnementaux de ses véhicules, de l'extraction des matières premières nécessaires à leur fabrication jusqu'à leur fin de vie. Des analyses de cycle de vie (ACV) sont ainsi réalisées :

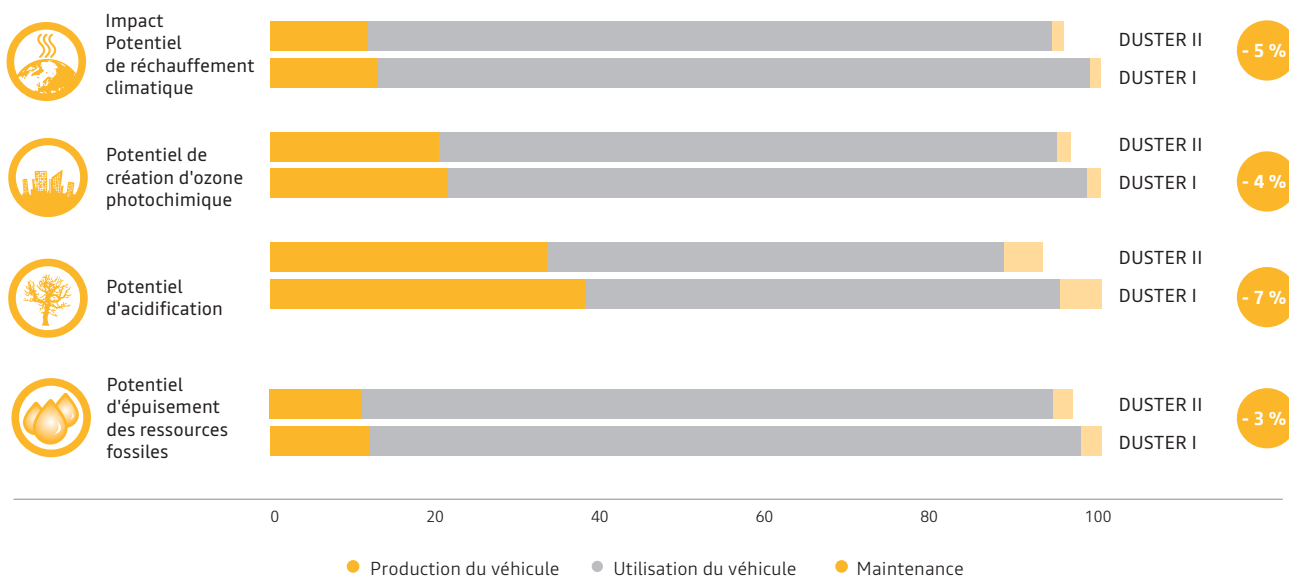
- en amont du processus de conception des véhicules, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques ;
- en aval du processus de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

À fin 2019, 26 modèles représentant 81 % des ventes mondiales de véhicules particuliers sous les marques Renault, Dacia, Alpine et RSM (Renault Samsung Motors) ont ainsi fait l'objet d'une ACV. À compter de la sortie de TWINGO III en septembre 2014, tous les nouveaux modèles font l'objet d'une ACV comparative vis-à-vis de leur prédécesseur. Chacune de ces ACV est soumise à une revue critique par un expert indépendant suivant les normes ISO 14040 et 14044, portant d'une part sur la méthodologie utilisée et d'autre part sur l'ensemble des calculs et interprétations réalisés. Les rapports d'ACV des nouveaux modèles et leur revue critique sont mis en ligne sur [www.groupe.renault.com/nos-engagements/](http://www.groupe.renault.com/nos-engagements/).

Pour plus de précisions méthodologiques, se référer à l'annexe 2.6.1.1.

L'ACV comparative de DUSTER II (2017) par rapport à DUSTER (2010) présentée ci-dessous met en évidence la réduction des impacts environnementaux entre les deux générations de ce modèle.

## ACV COMPARATIVE DE DUSTER II (2017) ET DUSTER (2010)



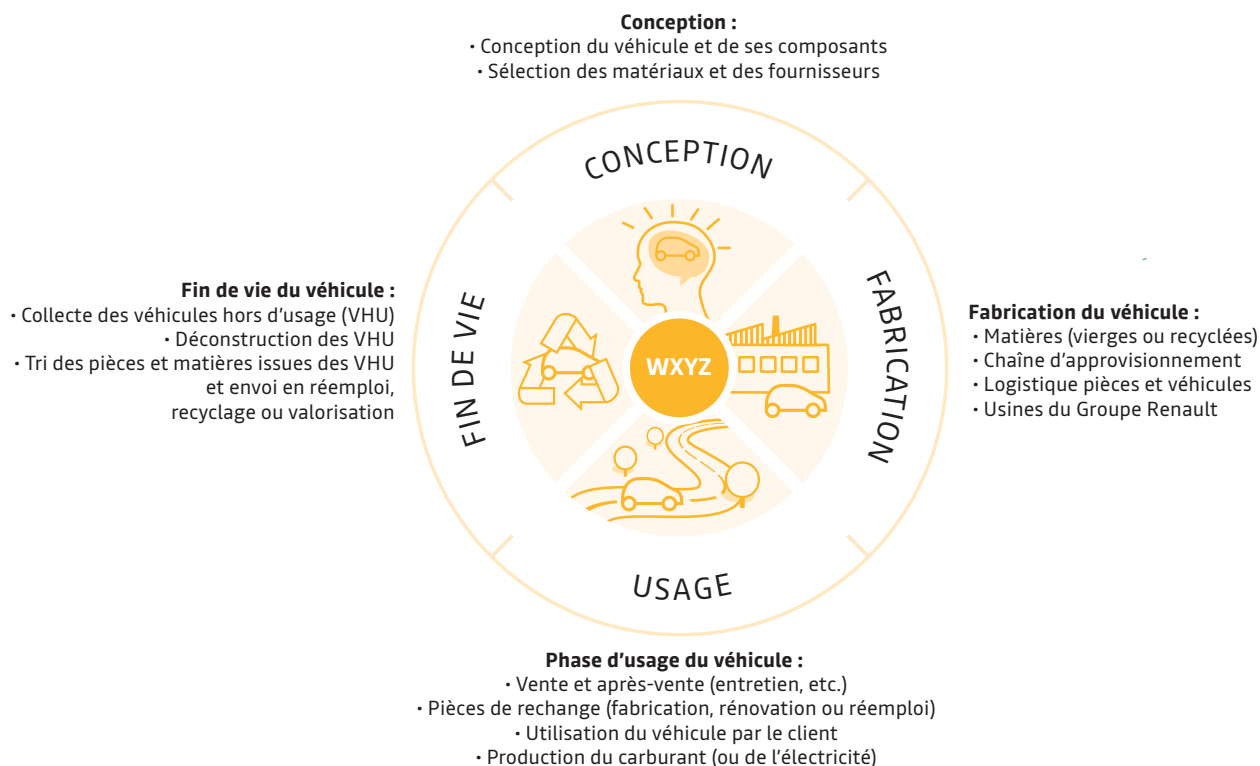
## B. Agir tout au long du cycle de vie DPEF7b

Cette section présente le Système de management environnemental (SME) mis en place par le Groupe Renault aux différentes étapes du cycle de vie d'un véhicule, de sa conception à son recyclage en fin de vie.

Afin d'en faciliter la compréhension et la lecture, ces étapes ont été regroupées en quatre grandes phases :

- conception,
- fabrication,
- usage, et
- fin de vie.

Des pictogrammes tels que celui présenté ci-après seront utilisés dans cette partie et jusqu'au 2.3.3.F pour permettre au lecteur d'identifier visuellement à laquelle de ces quatre phases du cycle de vie se rapporte le texte. Le thème ou l'impact évoqué est indiqué au centre du pictogramme : SME, CO<sub>2</sub>, matières, déchets, eau, air, sol, bruit, biodiversité ou enjeux financiers associés aux problématiques environnementales représentés par le symbole €.



## Éco-conception



Pour réduire efficacement les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception des véhicules, soit deux à cinq ans avant leur mise sur le marché. Renault a pour politique d'intégrer cette préoccupation au sein des processus de développement usuels qui structurent le travail des concepteurs, mais également des

fournisseurs de composants et de matériaux.

L'éco-conception des véhicules du Groupe Renault porte en particulier sur :

- la réduction de la masse des véhicules, des consommations de carburant et des émissions polluantes ;
- la possibilité de recycler 85 % de la masse des véhicules en fin de vie et d'en valoriser 95 %, ce qui nécessite en particulier de pouvoir identifier et séparer facilement les matériaux recyclables et pièces réutilisables lors du processus de démontage ;
- l'utilisation de matériaux recyclés, qui minimise la consommation de matières vierges et les impacts environnementaux associés ;
- la possibilité de rénover des organes mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants ;
- la minimisation du bruit généré par le véhicule ;
- la suppression des substances potentiellement toxiques au sein des véhicules et des processus de fabrication ;
- la mise à disposition, dans les véhicules, d'aides embarquées à l'éco-conduite.

Sachant qu'un véhicule est constitué à 60 % de pièces achetées, l'éco-conception repose largement sur l'implication et la coopération de nos fournisseurs, pilotés par *Alliance Purchasing Organization*, s'appuyant notamment sur le déploiement des *Renault Green Purchasing Guidelines* décrivant les attendus en matière environnementale (cf. 2.5.2).

## Logistique



Le management de l'environnement en logistique, mis en œuvre depuis 2010, porte en particulier sur la mesure et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de pièces à destination de nos sites industriels et de véhicules finis de nos usines à leur lieu de distribution, à travers le plan *Logistics ECO2* (voir 2.3.3.A).

De plus, des boucles logistiques d'emballages réutilisables sont mises en place lorsque leur impact économique et environnemental est positif, de façon à réduire le recours aux emballages à usage unique et les quantités de déchets qu'ils engendrent.

## Fabrication



Le Groupe Renault a fait le choix d'un fonctionnement décloisonné. Le réseau environnement est transversal et met en relation les métiers de l'environnement et les autres processus de l'entreprise mais aussi les sites entre eux, de façon à favoriser la diffusion des meilleures pratiques et à mutualiser les compétences.

Le réseau environnement industriel est composé de plus de 230 membres répartis dans 13 pays et 44 sites et filiales. Il couvre les métiers de la fabrication ainsi que tous les sites industriels du Groupe.

Les sites d'AVTOVAZ (Togliatti et Izhevsk), dont Renault a acquis une participation majoritaire fin 2016, sont progressivement intégrés au périmètre de *reporting* environnemental du Groupe. Cette intégration graduelle a été décidée afin de garantir un niveau de qualité des données comparable aux autres entités du Groupe. Dans ce but, des plans d'actions couvrant l'ensemble des thématiques environnementales ont été établis sur la base de diagnostics réalisés en 2017 et 2018 par des tierces parties (sociétés Deloitte et Ernst & Young). Afin d'assurer la convergence de ces plans d'actions, une instance de gouvernance comprenant les acteurs des sites de production et les fonctions centrales a été mise en place et se réunit mensuellement. En complément, des missions d'accompagnement des équipes locales par les experts des métiers environnement centraux sont menées pour garantir le bon déploiement des standards environnementaux du Groupe. Les actions réalisées permettent de publier sur l'exercice 2019, pour les sites de Togliatti et Izhevsk, un premier jeu d'indicateurs conformes au protocole de reporting environnemental du Groupe Renault (voir méthodologie et tableau de synthèse en annexe 2.6.1.2), et de viser une publication de l'ensemble des indicateurs pour l'exercice 2021.

**Le management de l'environnement dans les usines du Groupe Renault repose sur cinq piliers :**

### 1. Une démarche d'amélioration continue dans le cadre de la norme ISO 14001

À partir de 1995, Renault a déployé sur ses sites une démarche systématique de management environnemental et d'amélioration continue s'appuyant sur la norme ISO 14001, afin de réduire ses impacts environnementaux et d'assurer la conformité réglementaire. Depuis 2008, 100 % des 29 sites industriels du Groupe Renault ainsi que les neuf principaux sites d'ingénierie et de logistique sont certifiés ISO 14001.

La norme est déployée dans sa version la plus récente (2015) sur l'ensemble des sites du Groupe Renault certifiés ISO 14001.

### 2. Des outils et standards transversaux

Afin d'assurer des pratiques homogènes, exemplaires et cohérentes avec la politique et les objectifs de l'entreprise en matière de protection des personnes, des biens et de l'environnement, quel que soit le pays d'implantation des usines et en particulier lorsque celles-ci ne sont pas soumises à un cadre réglementaire contraignant, des Règles techniques métier E & HSE (énergie et hygiène sécurité environnement) définissent les exigences minimales applicables à l'ensemble des sites du Groupe (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-après).

Les sites peuvent également s'appuyer, pour le management environnemental et la gestion des produits chimiques, sur des outils standards gérés par des fonctions expertes et mis à leur disposition, tels que :

- un système expert Écorisques déployé mondialement et disponible dans les principales langues du Groupe, qui hiérarchise les impacts environnementaux des activités et les potentiels de danger vis-à-vis du risque chimique des installations, afin d'établir et prioriser les plans d'action environnementaux des usines ;
- un système de *reporting* des impacts environnementaux et consommations énergétiques (R2E) ;
- une base de données CHEMIS (acronyme pour *Chemical Information System*) disponible dans les principales langues du Groupe, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. CHEMIS est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du Groupe Renault, qui vise, tant sur le plan de la santé que de l'environnement, à sécuriser l'introduction des produits chimiques, à prévenir les risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires (cf. 2.3.3.C.b) ;
- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales nationales et communautaires ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques E & HSE accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

### 3. L'éco-conception des procédés industriels

Chaque projet industriel est suivi par un chef de projet énergie et hygiène sécurité environnement (E & HSE) qui s'assure de la prise en compte, à chaque jalon projet, des exigences réglementaires applicables et des politiques techniques du Groupe (ou Règles techniques métier) en matière de protection de l'environnement, d'efficacité énergétique, d'hygiène industrielle et de prévention des risques d'incendie et d'explosion.

Ces Règles techniques métier E & HSE sont basées sur les règles de l'art et le cadre réglementaire ou normatif le plus exigeant au niveau international (règlement européen REACH, directive ATEX, législation française sur les installations classées pour la protection de l'environnement, normes américaines de protection incendie NFPA, etc.) et régulièrement mises à jour. En complément à ce socle d'exigences applicables à l'ensemble des sites du Groupe, des ruptures technologiques peuvent être mises en œuvre sur certains sites ou projets en fonction des contraintes ou opportunités liées au contexte environnemental local, comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

02

## Des usines éco-conçues dans le respect de leur environnement local

Suite à l'internationalisation du Groupe, plusieurs nouvelles usines ont été implantées au cours des dernières années dans des pays émergents, notamment en Afrique du Nord et en Asie, afin de tirer parti du dynamisme des marchés locaux. La conception de chacun de ces sites a bénéficié des meilleures pratiques du Groupe et des dernières avancées technologiques en matière environnementale, et intégré les contraintes et la sensibilité particulières de l'environnement local, identifiées en amont du projet par une étude d'impact.

Ainsi les usines de Tanger au Maroc (2012) et de Chennai en Inde (Renault-Nissan, 2010), deux pays en situation de stress hydrique, mettent en œuvre les technologies les plus avancées pour recycler intégralement leurs effluents industriels, de façon à ne rejeter aucun effluent industriel dans l'environnement et à réduire leur approvisionnement externe en eau au strict minimum (cf. 2.3.3.D). Le site de Tanger est également équipé d'une chaudière biomasse alimentée par des résidus agricoles locaux (résidus de production d'huile d'olive et déchets de bois broyés provenant notamment des déchets d'emballages du site). Avec l'électricité d'origine 100 % renouvelable produite localement par l'ONEE, ce sont 92 % de ses besoins en énergie qui sont ainsi couverts par des sources renouvelables, permettant d'éviter l'émission de plus de 100 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

L'usine inaugurée en 2016 par Renault et son partenaire Dongfeng à Wuhan en Chine bénéficie également des dernières technologies en matière d'efficacité énergétique : éclairage LED, récupération de l'énergie thermique contenue dans l'air rejeté à l'atmosphère, gestion centralisée des équipements énergivores, etc. Elle recycle par ailleurs 40 % de ses effluents industriels pour son usage interne (sanitaires, arrosage, etc.) et utilise des peintures hydrodiluable, c'est-à-dire dont le solvant est principalement constitué d'eau.

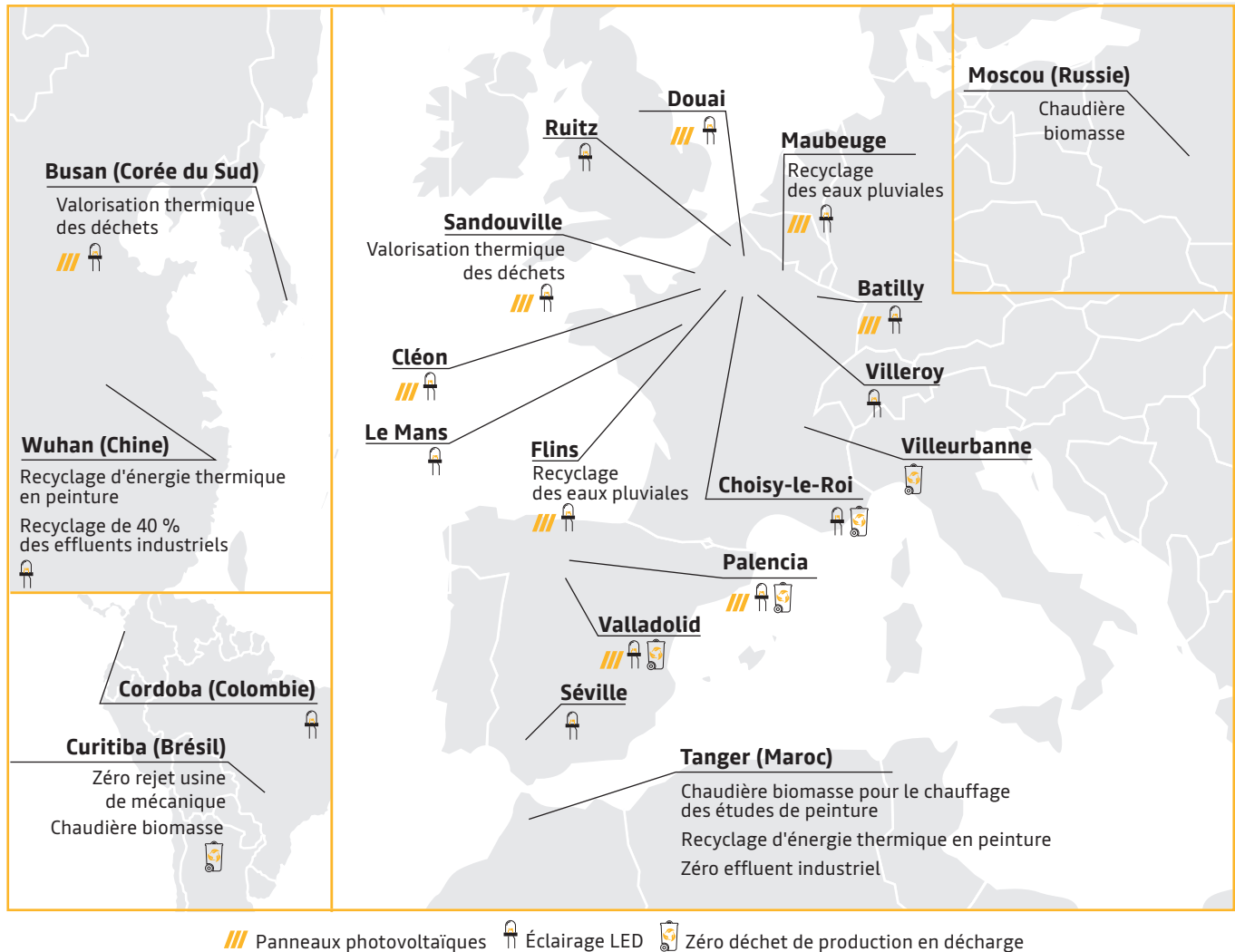
Au-delà des nouvelles usines, l'éco-conception des procédés industriels peut également bénéficier aux installations existantes. Le Groupe Renault procède ainsi depuis 2015 au déploiement massif de LED afin de remplacer l'ensemble de l'éclairage industriel sur plusieurs de ses sites (voir carte ci-après).

L'utilisation de LED permet une réduction de la consommation électrique pouvant aller jusqu'à 65 % comparée aux technologies remplacées. Sur l'ensemble du périmètre couvert en Europe à fin 2019, cela représente une réduction de la consommation électrique évaluée à près de 89 000 MWh en année pleine.

### 4. L'anticipation des évolutions industrielles, réglementaires et environnementales

Créés en 2002, les schémas directeurs E & HSE décrivent la situation et les perspectives d'évolutions de chaque site industriel à un horizon de 10 ans, en prenant en compte notamment les contraintes externes telles que la sensibilité écologique du milieu et les futures obligations réglementaires. Ils contribuent au dialogue entre la stratégie industrielle, l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines pour garantir que chaque projet contribue à la réduction des impacts environnementaux des sites.

## RÉALISATIONS REMARQUABLES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES DU GROUPE



## 5. Les audits terrain

Afin de contrôler la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 14001, mais également le respect des standards internes de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations, le Groupe met en œuvre depuis la fin des années 1990 des audits environnement internes sur l'ensemble de ses sites industriels et ses principaux sites d'ingénierie et de logistique, en complément des audits externes effectués annuellement par un organisme certificateur indépendant.

Ces audits internes sont réalisés par des membres du réseau environnement (responsables environnement et spécialistes métiers) sous la forme d'audits croisés, de façon à favoriser les échanges de bonnes pratiques entre sites et à stimuler l'amélioration de la performance environnementale.

À fin 2019, le réseau dispose de 54 auditeurs internes environnement, spécialement formés et qualifiés sur la base d'une part de la norme ISO 14001, et d'autre part de référentiels d'audit internes construits à partir des Règles techniques métier énergie, hygiène, sécurité et environnement (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-avant).

## Vente et après-vente



Depuis 2007, Renault Retail Group, distributeur des marques Renault, Dacia, Alpine et Nissan dans 13 pays d'Europe, a mis en place une démarche de management environnemental.

Un responsable environnement RRG est chargé de la formation et de l'animation d'un réseau de correspondants environnement en

France et en Europe. Il déploie un corpus de bonnes pratiques de management environnemental, mises à disposition via le réseau intranet. RRG déploie par ailleurs en France (depuis 2011), et en Europe (depuis 2013), une démarche de *reporting* des impacts environnementaux de ses établissements, dont une synthèse est présentée en annexe 2.6.1.4.

Renault accompagne également en ce sens son réseau de concessionnaires et d'agents franchisés. En France, la Direction commerciale (DCF) assure l'information et le partage des bonnes pratiques lors du Club métier environnement organisé annuellement dans chaque Direction régionale. Les responsables environnement RRG participent et contribuent à ces clubs.



Par ailleurs, la DCF accompagne le réseau en proposant un panel sélectionné de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault finance également l'accès de son réseau commercial au site Autoeco.com, qui permet aux établissements de suivre leur volumétrie de déchets. Enfin, Renault est partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) qui, dans le cadre du « Défi de l'Environnement », apporte au réseau commercial une aide technique dans le déploiement des mesures de protection environnementales et la recherche d'aides financières.

Du fait de la taille réduite des établissements commerciaux (au regard de celle des sites industriels du Groupe), leur engagement dans une démarche de certification ISO 14001 s'effectue sur une base volontaire, sauf en Corée du Sud où le réseau commercial est intégré dans la certification ISO 14001 de l'ensemble de la filiale Renault Samsung Motors.

La composition des produits utilisés dans le réseau commercial du Groupe, et des pièces et accessoires commercialisés sous les différentes marques du Groupe à travers le monde fait l'objet, au même titre que celle des produits et pièces utilisés dans la fabrication des véhicules, d'un processus de contrôle rigoureux visant à préserver la santé des consommateurs et des travailleurs intervenant dans l'entretien et la réparation des véhicules, à protéger les écosystèmes et à assurer la conformité aux réglementations en vigueur dans les pays de commercialisation, telles que le règlement REACH en Europe (cf. 2.3.3.C.b).

Renault propose par ailleurs aux possesseurs de véhicules Renault une large gamme d'organes mécaniques rénovés, commercialisés sous l'appellation « échange standard Renault » à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve tout en conservant les mêmes exigences de qualité. En complément, une offre après-vente de pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion, collectées dans le réseau de démolisseurs d'Indra et sélectionnées par la filiale Gaïa, est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec des pièces neuves uniquement. Ces offres s'inscrivent dans la démarche d'économie circulaire mise en œuvre par le Groupe Renault afin de réduire la consommation de ressources naturelles et l'empreinte environnementale associées à ses produits sur leur cycle de vie (cf. 2.3.3.B).

## Utilisation des véhicules



Les analyses de cycle de vie montrent que plus de 80 % des gaz à effet de serre et la majeure partie des polluants atmosphériques émis au cours du cycle de vie d'un véhicule thermique sont liés à sa phase d'utilisation (cf. 2.3.2.A). Le premier levier de **réduction de ces émissions** est technologique, via la réduction des émissions des véhicules thermiques, et le développement et la

commercialisation d'une gamme de véhicules électriques n'émettant aucun polluant ni gaz à effet de serre lors de leur utilisation. C'est pourquoi le Groupe Renault y consacre une part importante de ses dépenses de recherche et ingénierie avancée, ce qui lui permet de se positionner parmi les leaders de l'industrie automobile dans ces deux domaines.

Le comportement des utilisateurs de véhicules et leurs usages constituent cependant un autre gisement de progrès considérable. Renault s'attache donc à promouvoir l'éco-conduite, qui permet de réduire significativement l'énergie dépensée et les gaz à effet de serre rejetés lors de l'utilisation d'un véhicule.

Les actions et résultats de l'entreprise en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques des véhicules thermiques, de commercialisation d'une gamme de véhicules électriques et de promotion de l'éco-conduite sont développés aux paragraphes 2.3.3.A *Énergie et changement climatique* et 2.3.3.C.a *Qualité de l'air*.

## Fin de vie des véhicules



Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose depuis 2015 que 95 % de la masse des véhicules hors d'usage (VHU) soient valorisés, dont 85 % recyclés. Conformément au principe de responsabilité élargie du producteur, il est de la responsabilité des constructeurs automobiles de participer à l'organisation et au financement de ce processus. Hors

d'Europe, d'autres pays ont mis en place des réglementations similaires (Corée, Turquie, Russie, Chine) ou s'approprient à le faire.

Renault contribue à l'organisation de la collecte et du traitement des véhicules hors d'usage partout où cela est nécessaire. Cette contribution prend différentes formes : soit l'organisation d'un réseau propre de centres de collecte et de traitement agréés des VHU comme Renault le fait notamment en France, soit la participation à une démarche collective de structuration des filières de recyclage de VHU associant constructeurs automobiles, démolisseurs et pouvoirs publics.

Dans tous les cas la reprise s'effectue sans frais pour le dernier détenteur. Par ailleurs, les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières de valorisation énergétique, par l'intermédiaire du site de l'*International Dismantling Information System* ([www.idis2.com](http://www.idis2.com)).

Au total, les marchés pour lesquels Renault contribue à la collecte et au traitement des VHU représentent environ 55 % des ventes mondiales du Groupe en 2019.

Renault a par ailleurs mis en place des partenariats et contrats commerciaux pour la collecte, la réparation, la seconde vie et le recyclage des batteries de véhicules électriques conformément aux exigences réglementaires découlant de la responsabilité élargie du producteur. À noter que la grande majorité des véhicules électriques commercialisés par Renault le sont à travers une formule de location de la batterie (ou du véhicule proprement dit), dont Renault demeure propriétaire et gestionnaire. Cette formule permet d'assurer une maîtrise totale de la collecte des batteries en fin de vie et de leur recyclage, garantissant ainsi le respect des obligations réglementaires du Groupe en la matière.

Ces activités sont développées dans le paragraphe *Collecter, Trier, Démonteur, Orienter* du 2.3.3.B *Ressources et économie circulaire*.

### C. Organisation et ressources **DPEF7b**

Les axes de la politique environnementale de Renault sont débattus et validés au sein du Comité exécutif du Groupe (CEG) sur proposition du Directeur de la stratégie et du plan environnement. La Direction de la stratégie et du plan environnement assure la préparation, le déploiement et le suivi de la mise en œuvre de la politique environnementale dans tous les secteurs de l'entreprise. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de correspondants déployé dans toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que sur les filières d'expertise créées depuis 2010 au sein du Groupe dans des domaines tels que « énergie, environnement et stratégie matières premières », « CO<sub>2</sub> véhicule » et « qualité de l'air et substances ».

#### Ressources



Renault consacre chaque année plus de 2 milliards d'euros à la recherche et au développement. La majorité de ces ressources est affectée au développement des nouveaux véhicules, étape au cours de laquelle l'amélioration des performances environnementales est intégrée et indissociable du processus standard de renouvellement des produits. En

amont des projets de véhicules, environ 200 millions d'euros sont affectés annuellement à la recherche et à l'ingénierie avancée. Une part importante de ces dépenses porte sur des innovations visant spécifiquement à réduire les consommations de carburant et les émissions des véhicules, ce qui constitue tout à la fois un facteur d'attractivité des produits, un impératif réglementaire, notamment en Europe, et un levier majeur de réduction de l'empreinte environnementale de Renault.

Sur le périmètre industriel, Renault investit entre 25 et 35 millions d'euros par an dans le renouvellement et l'amélioration de ses installations en matière de protection de l'environnement, de protection des personnes et des biens et de production et distribution d'énergie, auxquels s'ajoutent les coûts de fonctionnement associés à ces activités.

Enfin, via sa filiale Renault Environnement créée en 2008 et présidée par le Directeur de la stratégie et du plan environnement du Groupe, Renault affecte des ressources financières au développement de partenariats et à la prise de participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

#### Compétences et formations environnementales



Renault dispense à ses salariés des formations et sensibilisations environnementales adaptées à leur fonction et à leurs besoins.

En usine, les collaborateurs reçoivent une formation au poste incluant les aspects environnementaux, notamment le risque chimique (manipulation, stockage, déversements) et le tri des déchets. Sur la majorité des usines cette formation s'effectue via un **dojo** (atelier) spécifique comportant une mise en pratique de la gestion des déchets ou des produits chimiques en lien avec l'activité quotidienne. Des actions d'information et de sensibilisation à la protection de l'environnement sont par ailleurs régulièrement organisées via les médias internes ou les réunions d'équipe hebdomadaires.

Dans les fonctions d'ingénierie les collaborateurs ont accès à des formations environnementales en lien avec leur activité, proposées sous forme de modules de formation interne (par exemple, formation des auditeurs ISO 14001, conception en vue du recyclage) ou de formation auprès d'un organisme externe spécialisé lorsqu'il s'agit d'une compétence spécifique. En France, les collaborateurs Renault ont également accès à des formations à l'éco-conduite.

### D. Environnement et compétitivité

L'effort de réduction des impacts environnementaux est encore fréquemment perçu comme un facteur de coût supplémentaire pour les entreprises. Cette analyse est pourtant partielle et ne prend pas en compte les impacts positifs sur les coûts opérationnels, l'attractivité de l'offre de produits et de services, ou encore sur la diversification des sources de revenus.

#### Réduction des coûts opérationnels



Dans un marché automobile extrêmement concurrentiel, la maîtrise des coûts de production des véhicules est un enjeu majeur de compétitivité.

Les coûts associés aux consommations d'énergie et à la gestion des déchets des usines Renault représentent annuellement une charge de plusieurs centaines de millions d'euros. Leur

optimisation constitue donc tout à la fois un levier de réduction des impacts environnementaux des opérations et un levier de réduction sensible des coûts de production. Les consommations d'énergie et la gestion des déchets ont ainsi été sélectionnées parmi les domaines prioritaires de réduction des coûts opérationnels en vue d'atteindre l'objectif du Groupe de réaliser de façon pérenne une marge opérationnelle de 5 % ou plus.

En 2019, les actions de réduction des consommations d'énergie menées dans l'ensemble des usines du Groupe, sous le pilotage d'une équipe dédiée au niveau central (cf. paragraphe *Fabrication* du chapitre 2.3.3.A *Énergie et Changement climatique*), ont permis d'économiser environ 8,2 millions d'euros sur la facture énergétique annuelle.

De même, le tri et la revente de déchets recyclables, notamment métalliques, ont permis de dégager un gain de près de 166 millions d'euros en 2019. D'autres déchets plus spécifiques présentent également un potentiel notable de réduction des coûts par leur valorisation. Par exemple, le recyclage des solvants usés (cf. paragraphe *Fabrication* en 2.3.3.B) permet d'abaisser leur coût de 30 % par rapport à un solvant vierge.

Le recours accru aux matières recyclées et les travaux de réduction de l'exposition aux matières premières critiques s'inscrivent également dans cette dynamique de maîtrise des coûts.

L'enjeu de réduction de l'exposition aux matières vierges est d'autant plus important que les cours des principales matières se caractérisent par une hausse tendancielle sur le long terme d'une part, et par une forte volatilité d'autre part. Ces variations peu prévisibles ne sont, dans un contexte de concurrence intense, que partiellement répercutées sur le prix de vente des véhicules. Elles se traduisent donc par un impact direct sur le résultat opérationnel du Groupe (cf. 2.3.3.B). La mise en place de « boucles courtes » de recyclage de matières au sein même du périmètre d'activité du Groupe (cf. paragraphe *Recycler : Développer des filières industrielles, utiliser les matériaux recyclés* en 2.3.3.B) est donc un moyen de réduire à la fois les coûts d'achats de matières premières et l'exposition du Groupe à la volatilité de leurs cours.

L'augmentation des quantités de matières recyclées intégrées dans les véhicules et la génération de boucles courtes de recyclage (internes et externes) ont généré en 2019 une économie supplémentaire de l'ordre de 5,9 millions d'euros par rapport aux actions déjà mises en œuvre en 2018. On peut noter principalement les actions mises en place pour améliorer la valorisation des déchets aluminium, ainsi que l'optimisation des opérations de tri dans les usines du Groupe.

### Adéquation des produits et services aux attentes des marchés



Le développement des véhicules est soumis à une évolution constante des réglementations, notamment en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> et de polluants. Par ailleurs, la société exprime une préoccupation croissante vis-à-vis de l'urgence climatique et vis-à-vis des effets sur la santé des produits et des processus industriels. Sous ces effets conjugués, la structure des marchés

peut être significativement modifiée : la baisse de la part des motorisations diesel dans les ventes en est un exemple.

Dans ce contexte, afin d'assurer l'adéquation entre son offre de produits et de services et les attentes des marchés, le Groupe élabore des scénarios prospectifs en s'appuyant sur :

- la collecte par un réseau mondial de correspondants de données relatives aux politiques publiques (réglementation, fiscalité, régulation du trafic routier...);
- des collaborations avec des partenaires extérieurs (organismes spécialisés, organisations non gouvernementales) afin d'anticiper l'évolution des attentes des parties prenantes (clients, usagers, territoires);
- la réalisation d'études visant à cartographier les initiatives (locales, nationales) et à analyser leurs impacts potentiels sur le marché automobile et plus généralement sur celui de la mobilité.

Ces évolutions structurantes sont prises en compte dans la stratégie du Groupe et intégrées au plan stratégique comme autant d'opportunités et de leviers de compétitivité : électrification des motorisations thermiques, écosystème du véhicule électrique et de sa batterie, nouveaux services de mobilité.

La consommation en carburant figure parmi les 10 principales raisons d'achat d'un véhicule Renault, d'après les enquêtes réalisées auprès des clients sur les principaux marchés de Renault. Le volontarisme de Renault en matière de réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub> de ses véhicules à l'usage, qui lui permet d'afficher l'une des gammes de véhicules particuliers les plus faiblement émettrices d'Europe (cf. 2.3.3.A), constitue donc un atout concurrentiel important.

De même, en développant de nouveaux outils et services permettant aux clients de maîtriser leur consommation de carburant (aides embarquées et formations à l'éco-conduite, voir le paragraphe consacré à l'éco-conduite en 2.3.3.A) ou encore de prolonger la durée de vie de leur véhicule à un coût compétitif grâce à une offre de pièces de réemploi économique et de qualité garantie (cf. paragraphe Ré-employer en 2.3.3.B), Renault vise non seulement à réduire son empreinte environnementale, mais également à fidéliser ses clients.

### Nouveaux domaines d'activité



Rechercher conjointement une réduction des impacts environnementaux et l'optimisation des ressources économiques du Groupe a conduit Renault à explorer des domaines d'activités complémentaires à son cœur de métier et ouvre de nouvelles opportunités d'affaires.

Si l'usine de Choisy, spécialisée dans la rénovation d'organes mécaniques, existe depuis près de 70 ans, la création en 2008 de la filiale Renault Environnement s'inscrit pleinement dans cette dynamique. À travers ses filiales, Renault Environnement intervient dans les domaines suivants :

- le recyclage des véhicules hors d'usage (société Indra, filiale commune avec Suez);
- la gestion des déchets industriels des usines (société Boone Comenor Metalimpex, filiale commune avec Suez);
- la valorisation des pièces et matières via des filiales de recyclage, la réparation ou rénovation des batteries de véhicules électriques et la commercialisation de pièces de réemploi (filiale Gaïa).

En 2019, ces trois activités de Renault Environnement (décrites plus en détail en 2.3.3.B *Ressources et économie circulaire*) ont généré un chiffre d'affaires de 562 millions d'euros. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2019.

D'autre part, les activités d'échange standard (décrites au 2.3.3.B) ont généré en 2019 un chiffre d'affaires de près de 120 millions d'euros.

### E. Plan de vigilance (activités du Groupe)

Le Groupe Renault, conjointement avec les parties prenantes, a défini dans l'accord cadre des mesures de vigilance raisonnable en matière d'environnement (cf. 2.4.1.4.A). La politique environnementale du Groupe Renault vise ainsi à concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement, à déployer le management de l'environnement dans l'ensemble du Groupe, à supprimer ou à réduire les impacts sur l'environnement et à organiser la communication environnementale. L'ensemble de ces dispositions fait l'objet d'un suivi annuel réalisé conjointement par les signataires de l'accord cadre à partir d'indicateurs (cf. 2.4.1.4.A).

Le plan de vigilance lié aux activités des fournisseurs et sous-traitants est traité au chapitre 2.5.2 *Renforcer notre démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement*.

### Cartographie des risques DV1a DV2a

Au titre des obligations relevant du devoir de vigilance, le Groupe Renault a identifié les principaux facteurs de risques d'atteinte à l'environnement pouvant impacter les écosystèmes ou les personnes exposées résultant potentiellement des activités du Groupe ou de celles de ses fournisseurs et sous-traitants. Parmi ces principaux facteurs de risques, une attention particulière est portée sur :

- l'utilisation de la ressource en eau (cf. 2.3.3.D);
- les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel (cf. 2.3.3.D);
- la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux (cf. 2.3.3.B);
- la pollution des sols et des nappes phréatiques (cf. 2.3.3.E);

- la pollution de l'air liée à la mise en œuvre de produits chimiques ou de process générateurs de polluants atmosphériques (cf. 2.3.3.C.a) ;
- le changement climatique (cf. 2.3.3.A).

Le Groupe a choisi d'intégrer le changement climatique dans son plan de vigilance bien que ce sujet soit d'une nature différente de ceux listés dans la loi.

Les risques sont, le cas échéant, hiérarchisés en fonction des caractéristiques locales (sensibilité des nappes phréatiques, zone de stress hydrique, procédés à fort usage de produits chimiques, etc.) et des réglementations mises en place par les autorités locales (ICPE, SEVESO, etc.).

### Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, qui génèrent potentiellement les risques environnementaux les plus importants, l'analyse est réalisée au travers du système expert informatisé « Écorisques » qui adopte une approche à la fois qualitative (sensibilité, organisation, formation, approche chimique, toxicologique et écologique) et quantitative (bruit, ressources naturelles, déchets, émissions, eaux usées, produits chimiques). Le système Écorisques permet d'évaluer et de hiérarchiser les risques et les impacts éventuels engendrés par les activités du site dans une optique de cycle de vie et de mise en place de mesures correctives pour minimiser ces risques.

La cartographie des risques réalisée au travers d'Écorisques fait partie intégrante du système de management de l'environnement (SME), certifié ISO 14001, qui est mis en place sur chaque site industriel.

### Autres activités

S'agissant des activités d'ingénierie et d'essai, de logistique, de stockage des pièces de rechange, les centres les plus importants gérant ces activités réalisent une cartographie des risques similaire à celle décrite ci-dessus au travers du système de management de l'environnement.

En ce qui concerne les activités de vente et après-vente contrôlées par le Groupe, l'analyse des risques est réalisée dans les principaux pays dans le cadre du système de management du site, dont certains sont certifiés ISO 14001.

### Changement climatique

Le changement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre est appréhendé de manière à la fois locale (exposition des sites aux phénomènes climatiques extrêmes) et globale. Les enjeux qu'il soulève, en particulier les implications pour le secteur automobile de l'Accord de Paris COP 21, ont été analysés par le Groupe et traduits en risques et opportunités afin d'être pris en compte dans la stratégie de l'entreprise et dans son offre de produits et de services.

## Actions de prévention des risques et des atteintes graves DV3a

### Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, les usines possèdent, au travers de leur système de management de l'environnement, une organisation permettant de prévenir les risques et les atteintes environnementales. Chaque année, des plans d'actions sont mis en place afin d'améliorer de façon continue les

performances environnementales et de réduire les risques. L'obtention de la certification ISO 14001 délivrée par un organisme externe indépendant permet de valider le système de management environnemental.

### Autres activités

Les centres les plus importants gérant les activités d'ingénierie et d'essai, de logistique suivent la même organisation que les sites industriels. Dans les autres sites, cette organisation n'est pas complètement déployée compte tenu du niveau de risque environnemental plus faible.

### Changement climatique

Les risques physiques liés aux événements climatiques extrêmes, dont la fréquence et l'intensité sont susceptibles d'évoluer en raison de l'élévation globale de la température, sont pris en compte de la même manière que les autres risques naturels et les risques industriels au sein de la politique de prévention du Groupe (voir *Prise en compte des enjeux liés au changement climatique* au 2.3.3.A).

Par ailleurs, en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'Accord de Paris COP 21, le Groupe Renault met en œuvre une stratégie visant à réduire son empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits, à travers la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des motorisations thermiques, l'expansion du véhicule électrique et de son écosystème (notamment la seconde vie et la recharge intelligente des batteries), le déploiement de nouveaux services de mobilité, le développement des activités d'économie circulaire et l'amélioration continue de l'efficacité énergétique de l'outil industriel et de la logistique.

## Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité DV5a

### Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, plusieurs niveaux de contrôle de la mise en œuvre et de l'efficacité des plans d'actions sont prévus :

- un premier niveau de contrôle interne à chaque site est réalisé dans le cadre du système de management environnemental ;
- un second niveau de contrôle est opéré par le biais des audits annuels réalisés par des équipes d'un à quatre auditeurs Renault venant d'autres sites. Deux types d'audits internes sont appliqués : les audits normatifs ISO 14001, en général utilisés dans les sites ayant un SME de moins de trois ans, et les audits normatifs ISO 14001 complétés d'un dispositif d'audit thématique pour les sites plus matures, qui englobent les thèmes suivants : sol, eau, produits chimiques, prévention des risques, air, déchets, transport marchandises dangereuses, bruit, énergie. À la réception du rapport d'audit, l'entité auditée définit le plan d'action pour traiter chaque non-conformité. La réalisation et l'efficacité du plan d'action sont vérifiées lors de l'audit annuel suivant ;
- un troisième niveau de contrôle et de suivi des mesures mises en œuvre est enfin réalisé au moyen d'un audit annuel externe, réalisé dans le cadre de l'obtention du certificat ISO 14001 par un organisme accrédité indépendant ;
- enfin, les données environnementales de chaque site (quantités de déchets, rejets aqueux et émissions atmosphériques, consommation eau et énergie) sont reportées via un système Groupe. Ces données sont auditées et validées annuellement par un autre organisme d'audit indépendant.

### Autres activités

En ce qui concerne les activités d'ingénierie et d'essai, les activités de vente et d'après-vente en Europe et en Corée du Sud, les magasins de stockage des pièces de rechange : les centres les plus importants gérant ces activités suivent la même organisation que les sites industriels.

### Changement climatique

Un indicateur global de réduction de l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule permet d'animer les plans d'action et de rendre compte de manière synthétique de la contribution du Groupe à la décarbonation du secteur automobile. L'avancement des différents plans d'actions qui soutiennent cet objectif de réduction de l'empreinte carbone est mesuré par des

indicateurs de performance chiffrés. L'indicateur empreinte carbone couvre à la fois les performances propres du Groupe Renault et celles de ses fournisseurs, notamment pour les activités de production et de logistique.

Les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules à l'usage représentent une part importante de l'empreinte carbone : leur réduction constitue donc un enjeu majeur pour l'entreprise. À ce titre, elles font l'objet d'un suivi régulier au niveau du Comité exécutif du Groupe (positionnement vis-à-vis des réglementations CAFx).

Les plans d'actions, résultats et indicateurs associés sont présentés aux chapitres aux chapitres 2.3.3 *Impacts environnementaux : actions et indicateurs* (sections A, B, D, C.a, E) et 2.3.2 (tableau des objectifs environnementaux : audits internes et certifications ISO 14001).

## 2.3.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs

### A. Énergie et changement climatique DPEF11c DPEF12a DPEF12b DPEF12c

Objectifs environnementaux	Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2019
<b>Tous les secteurs</b> Réduire l'empreinte carbone <sup>(1)</sup> des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde en moyenne de 25 % en 2022 par rapport à 2010	2017	2022	-17,4 % (comparée à 2010)
Produit Monde : réduire de 25 % entre 2010 et 2022 les émissions de CO <sub>2</sub> « du réservoir à la roue » des gammes VP et VU afin d'atteindre les objectifs de réduction de l'empreinte carbone du Groupe et de respecter les exigences réglementaires sur les marchés concernés	2017	2022	-14,2 % (comparée à 2010)
Fabrication Réduire l'intensité carbone <sup>(2)</sup> et énergétique <sup>(3)</sup> des sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault de 3 % par an en moyenne entre 2013 <sup>(4)</sup> et 2022 (soit 24 % de réduction sur la période)	2016	2022	Intensité carbone +3,8% (comparée à 2018, soit -20,0 % depuis 2013) Intensité énergétique +1,1 % (comparée à 2018, soit -13,6 % depuis 2013)
Fabrication Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes & indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault <sup>(5)</sup>	2008	2020	19,2 % en 2019
Logistique Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux activités logistiques <sup>(6)</sup> de 6 % entre 2016 et 2022 (-1 % par an en moyenne)	2016	2022	-5,8 % (comparée à 2016)

(1) Voir définition, périmètre et mode de calcul de l'empreinte carbone du Groupe Renault en annexe 2.6.1.1. Les principales évolutions méthodologiques entre les périodes 2010-2016 et 2016-2022 portent sur l'intégration dans le périmètre de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre du réseau commercial Renault Retail Group, et la normalisation des émissions de CO<sub>2</sub> à l'usage des véhicules suivant la nouvelle procédure d'homologation WLTP pour la période 2016-2022 au lieu du cycle NEDC utilisé sur la période 2010-2016. Le taux de réduction de l'empreinte carbone entre 2010 et 2022 s'entend cependant à périmètre et mode de calcul constants.

(2) Émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction) rapportées au nombre total de véhicules produits (périmètre et mode de calcul : voir catégories scope 1 et scope 2 du tableau des catégories de l'empreinte carbone Renault en 2.6.1.1).

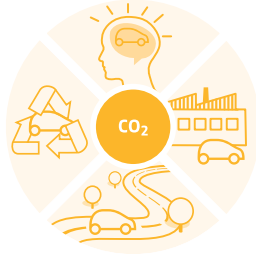
(3) Consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ) rapportées au nombre total de véhicules produits, voir graphique dans la section « Fabrication » ci-après.

(4) Suite à l'extension du périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes en 2012 (émissions directes liées aux climatisations fixes) et 2013 (émissions indirectes liées à l'énergie thermique achetée), l'année de référence de l'objectif de réduction de ces émissions est fixée à 2013 et non 2010 comme pour l'objectif empreinte carbone.

(5) Le périmètre de reporting environnemental consolidé comprend tous les sites listés dans le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2019 » au 2.6.1.3, c'est-à-dire l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.1.4.

(6) Émissions brutes (non corrigées des effets mix géographiques et mix modèles) moyennes en kg CO<sub>2</sub>/km par véhicule produit liées aux activités de transport amont (transport des pièces destinées aux sites de production du Groupe) et aval (transport des véhicules neufs), hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et qui est en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

## Prise en compte des enjeux liés au changement climatique



Le Groupe Renault, conscient de l'impact environnemental de ses produits, a de longue date intégré à sa vision stratégique les enjeux liés au changement climatique, dans une perspective de responsabilité sociétale mais aussi de performance économique et de préservation de la valeur de l'entreprise sur le moyen et le long terme.

Le Groupe considère les recommandations du Groupe de travail TCFD (*Task-Force on Climate-related Financial Disclosures*) du *Financial Stability Board* comme un cadre de référence pertinent pour communiquer sur ces enjeux auprès des différentes parties prenantes, afin de favoriser la transition vers une économie bas carbone. En 2019, le Groupe a décidé d'apporter son soutien à cette initiative.

La synthèse qui suit présente l'avancement du Groupe dans la mise en œuvre de ces recommandations. Elle vise à compléter la table de correspondance déjà publiée pour l'exercice 2018 et présentée en annexe 2.6.1.6. Cette table renvoie également vers les réponses du Groupe aux questionnaires « *Climate Change* » et « *Water Security* » du CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*), dont les trames sont alignées depuis 2018 avec les recommandations de la TCFD. Les réponses du Groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse [www.cdp.net](http://www.cdp.net).

L'accord signé en 2015 à l'issue de la Conférence de Paris sur le climat (COP 21) ainsi que les engagements nationaux publiés à cette occasion ont fait l'objet dès leur annonce d'une analyse approfondie de leurs implications pour l'industrie automobile. Les opportunités et les risques associés ont été présentés au Comité exécutif afin d'être intégrés dans la stratégie et le plan produit du Groupe.

Le Conseil d'administration ainsi que son Comité de stratégie internationale, industrielle et digitale ont étudié dès 2015 la stratégie de Renault en matière d'émissions, la stratégie d'électrification du Groupe et enfin l'impact des nouvelles réglementations européennes sur les émissions (WLTP, *Worldwide harmonized Light vehicle Test Procedure*).

En 2019, le Conseil d'administration du Groupe a encore renforcé sa gouvernance des enjeux environnementaux en mettant en place le Comité spécialisé Éthique et RSE, dont l'une des missions est de s'assurer du bon niveau d'engagement en matière de conformité extra-financière, d'éthique et responsabilité sociale et environnementale, dans une vision transversale couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le Groupe a clairement identifié les risques et opportunités liés au changement climatique comme un enjeu de compétitivité majeur pour l'entreprise, notamment :

- les risques et opportunités liés à l'impact de l'évolution des exigences réglementaires et normatives relatives aux performances environnementales des véhicules et/ou des processus industriels et plus largement aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre définis dans le cadre de l'accord COP 21 ;

- les risques et opportunités liés à la transition vers une économie bas carbone : risque d'inadéquation entre l'offre de produits/services et les attentes des marchés, risque de perte de compétitivité de certains produits, mais aussi opportunité de gain de compétitivité sur les véhicules électriques et électrifiés, opportunité de développement de nouveaux services de mobilité électrique et partagée pour accompagner la transformation des usages, améliorer la qualité de l'air et réduire la congestion dans les villes ;
- risques physiques, d'une matérialité moindre pour le Groupe : exposition des sites aux phénomènes climatiques extrêmes avec des conséquences potentielles négatives sur les activités industrielles et logistiques, l'approvisionnement et les primes d'assurance, notamment inondations (par exemple usines françaises de Choisy-le-Roi et Flins situées à proximité de la Seine), ouragans (par exemple usine de Busan en Corée du Sud) et tempêtes de grêle (notamment usines de Santa Isabel à Cordoba en Argentine, de Valladolid en Espagne, de Flins en France, de Revoz en Slovénie et Pitesti en Roumanie).

À court terme, l'atteinte des **objectifs réglementaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules** en Europe en 2020 et 2021 constitue un enjeu financier et de réputation, et est donc un objectif prioritaire pour le Groupe.

Le risque, en cas de non-respect de l'objectif européen d'un CAFE<sup>(1)</sup> par constructeur de 95 g de CO<sub>2</sub>/km en 2020, serait une pénalité financière de 95 euros par gramme et par véhicule, soit un montant de l'ordre de 150 millions d'euros par gramme de dépassement (sur la base des volumes de vente actuels).

Pour répondre à cet objectif CAFE européen, le Groupe dispose notamment des leviers suivants :

- une position de pionnier dans le véhicule électrique : le Groupe peut s'appuyer sur 10 années d'expérience dans la conception, la fabrication, la vente et l'après-vente, avec 30 000 collaborateurs formés aux spécificités de l'électrique. Renault est leader de la mobilité électrique en Europe avec plus de 250 000 véhicules 100% électriques déjà sur les routes. Le Groupe dispose de la gamme la plus complète du marché avec ZOE, KANGOO Z.E., MASTER Z.E., et à partir de 2020 TWINGO Z.E., vendus dans de nombreux pays en Europe et ailleurs ;
- une offre de motorisations hybrides et hybrides rechargeables, avec E-TECH sur CLIO et E-TECH Plug-in sur MEGANE et CAPTUR, disponibles en 2020 et présentées en détail au 1.4.4.2 *Compétitivité des technologies de l'Alliance* ;
- une gamme de motorisations thermiques dotées des technologies les plus récentes ;
- des solutions complémentaires reposant sur les énergies alternatives : offre GPL (Gaz de pétrole liquéfié) sur la gamme Dacia, ou encore pile à combustible hydrogène sur les utilitaires KANGOO Z.E. Hydrogen et MASTER Z.E. Hydrogen (en 2020).

Le Groupe s'est également doté dès 2018 d'une équipe Programme spécifique nommée « CAFE control tower », dont la mission est d'assurer la convergence vers les prochaines étapes réglementaires en matière d'émission de CO<sub>2</sub> des véhicules (suivi des résultats et pilotage de la feuille de route 2020 et 2021). À cette fin, un outil de prévision des niveaux de CO<sub>2</sub> des immatriculations du Groupe en Europe a été déployé en 2019. La CAFE control tower rend compte

(1) Le « CAFE » (*Corporate Average Fuel Economy*) représente les émissions de CO<sub>2</sub> moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile.

mensuellement lors de l'*Operations Review*, comité présidé par le Directeur général.

Hors d'Europe, le Groupe est également soumis à des contraintes réglementaires du même type. Au total, environ 70 % des ventes du Groupe à travers le monde sont ainsi concernées par des réglementations de type CAFE.

Au-delà de l'enjeu européen pour lequel les leviers sont présentés ci-dessus, le **Plan environnement à moyen terme repose sur trois axes stratégiques** :

- le développement de l'électrification des véhicules (100 % électriques, hybrides et hybrides rechargeables) et des services rendus par la batterie au secteur énergétique (seconde vie et recharge intelligente) qui permettent de réduire les émissions de gaz à effet de serre tout en favorisant la croissance des énergies renouvelables ;
- le développement de l'économie circulaire qui répond à l'exigence de préservation des ressources naturelles et contribue à diminuer la consommation d'énergie (et donc les émissions indirectes de gaz à effet de serre) nécessaire à l'extraction des matières premières et à la fabrication des biens ;
- enfin, les nouveaux services de mobilité électrique et partagée.

Le Groupe s'appuie sur une **tarification interne du carbone** pour piloter la réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>. Ce prix interne du carbone dépend du périmètre considéré :

- pour les **projets véhicules**, la définition du prix du carbone intègre notamment les réglementations sur les émissions à l'usage du type CAFE et la fiscalité liée au CO<sub>2</sub>. À titre d'exemple, le prix du carbone pris en compte pour l'arbitrage des solutions techniques de décarbonation dans le cadre des projets véhicules en Europe est de l'ordre de 450 €/tonne. Cette valeur tient compte, entre autres, des enjeux réglementaires et cadres fiscaux attachés à chaque marché ;
- pour les **installations industrielles**, il prend en compte des facteurs multiples tels que les évolutions anticipées sur le marché de l'énergie et celles des quotas d'émissions CO<sub>2</sub> : plus de la moitié des émissions directes du Groupe est couverte par le système d'échange de quotas EU-ETS, dont le cours actuel est de l'ordre de 20-25 €/t CO<sub>2</sub>. Pour plus de détails sur la gestion des quotas EU-ETS, voir plus loin le paragraphe *Fabrication*.

En outre, dans le processus interne de l'entreprise, des **analyses de cycle de vie (ACV) ou bilans carbone** sont réalisés régulièrement pour évaluer et arbitrer entre différentes options stratégiques (par exemple : quel modèle de service de mobilité a l'impact le plus positif sur les territoires tels que les villes ?) ou différentes options technologiques, par modèle ou zone géographique, par exemple : ACV comparatives des batteries, des technologies de groupes motopulseurs (électriques, hybrides rechargeables, hydrogène, GPL, GNV, biogaz) ou encore évaluation des bénéfices environnementaux liés à l'économie circulaire. La logique qui prévaut dans ces analyses est que seuls les véhicules ou services proposant une mobilité la plus décarbonée possible s'imposeront sur le marché ou seront favorisés par la réglementation ou la fiscalité.

## Scénarios climat

Pour élaborer sa trajectoire de décarbonation, le Groupe s'est appuyé sur des données de référence externes, notamment les *Energy Technology Perspectives* de l'Agence internationale de l'énergie (scénario B2DS, « *beyond 2°C* ») et le modèle *World Automotive Powertrain Outlook* développé par la société spécialisée BIPE.

L'objectif de réduction des émissions directes et indirectes liées à la consommation de l'énergie nécessaire à la production (scopes 1 et 2) et l'objectif de réduction des émissions liées à l'usage des véhicules (scope 3 « du puits à la roue ») définis par le Groupe pour 2030 ont été **approuvés officiellement par l'initiative Science-Based Targets (SBT)** en mars 2019 : Groupe Renault s'engage à réduire les émissions scopes 1 et 2 de 60% par véhicule produit en 2030 par rapport à 2012, et à réduire les émissions scope 3 « du puits à la roue » de 41% par véhicule kilomètre en 2030 par rapport à 2010. L'initiative SBT est issue d'un partenariat entre CDP, le programme Global Compact des Nations unies, WRI (*World Resources Institute*) et WWF (*World Wildlife Foundation*). Elle a pour but de vérifier la cohérence entre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés par les entreprises et les données émanant de la recherche scientifique sur le climat. **Groupe Renault est la première entreprise du secteur automobile à avoir obtenu la validation de ses objectifs de décarbonation par l'initiative SBT.**

Groupe Renault est par ailleurs classé 3<sup>e</sup> sur 25 constructeurs automobiles dans le classement publié en décembre 2019 par la *World Benchmarking Alliance* (WBA) et CDP. Cette analyse a été réalisée selon la méthodologie ACT (*Assessing low-Carbon Transition*) développée par l'ADEME et CDP, qui vise à évaluer « l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie des entreprises, leurs efforts en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que leur gestion de ces émissions ». Renault est l'une des cinq entreprises du panel dont les objectifs de réduction des GES respectent les critères d'alignement avec l'Accord de Paris établis par l'Agence internationale de l'énergie.

Cette trajectoire de décarbonation, cohérente avec l'objectif d'un maintien sous les deux degrés du réchauffement de la planète formulé dans le cadre de l'accord de Paris COP 21, constitue le **scénario climat de référence de l'entreprise**. Ce scénario de référence est l'un des éléments constitutifs de la stratégie déployée sur l'ensemble de ses activités (outil industriel, développement de produits et de services).

Cependant, de nombreuses incertitudes subsistent quant aux résultats futurs des efforts déployés pour lutter contre le changement climatique. Afin de tester la robustesse de sa stratégie face à un large éventail de futurs possibles, le Groupe a commencé à construire des **scénarios alternatifs** à son scénario de référence. Ces travaux s'appuient sur les analyses prospectives que le Groupe réalise en continu et qui couvrent un large spectre de variables pouvant affecter le modèle d'affaires de l'entreprise, parmi lesquelles : décarbonation de la production d'énergie, politiques publiques (réglementation, fiscalité, régulation du trafic routier notamment dans les villes), disponibilité et vitesse d'adoption des technologies, évolutions des attentes des usagers, des territoires et autres parties prenantes, ou encore accessibilité et coût des ressources.

Renault a intégré dans son approche stratégique les ambitions 2030-2040-2050 présentées dans le *Green deal* pour l'Europe rendu public en novembre 2019 et qui vise à faire de ce territoire le premier

à engager des secteurs d'activité clés (dont la mobilité) dans une trajectoire compatible avec l'objectif d'un réchauffement limité à 1,5°C. Les scénarios pour atteindre en 2050 la neutralité carbone pour le secteur de la mobilité qui sous-tendent cette ambition ont été déclinés pour le Groupe en termes d'offre véhicule et de mix groupes motopropulseurs, en termes de perspectives d'évolution des batteries (chimie, conditions de production et services associés), en termes d'enjeux matière/matériaux et économie circulaire, en termes d'opérations dans les usines et la chaîne d'approvisionnement.

Dans une logique d'amélioration continue de son alignement avec les recommandations de la TCFD, le Groupe va approfondir l'étude de ces scénarios alternatifs et de leurs implications sur la performance à moyen et long termes.

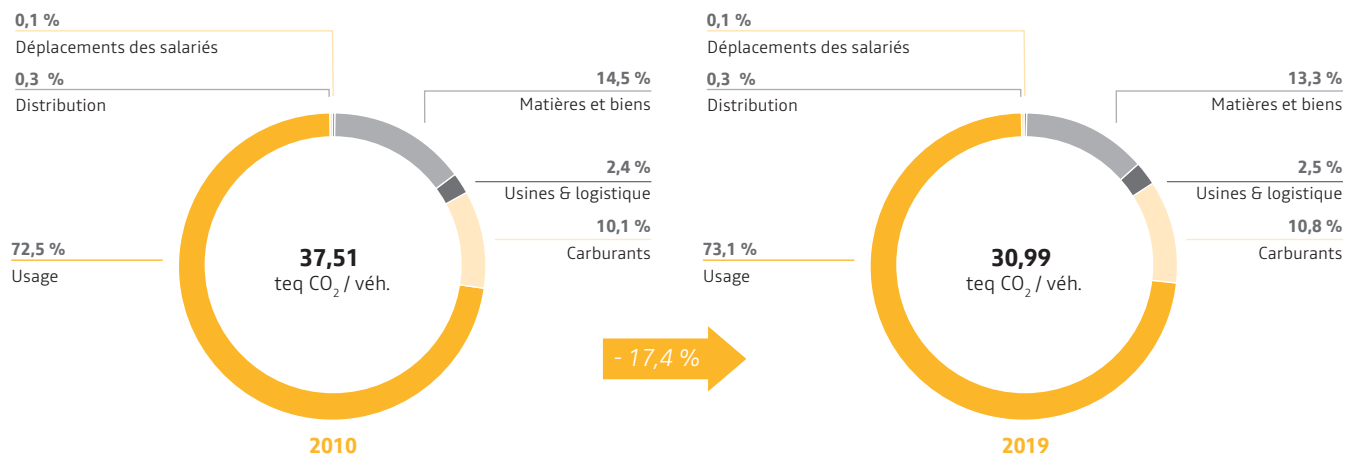
Pour mesurer sa contribution à la décarbonation du secteur automobile, le Groupe s'appuie sur **un indicateur global de réduction de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe sur l'ensemble de leur cycle de vie**. Cette empreinte carbone correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'un produit

génère depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie. Le calcul de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault couvre les gaz à effet de serre émis directement et indirectement du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour les produire (*scopes 1 et 2*) ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leur conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (*scope 3*), telles que définies par le *Greenhouse Gas Protocol*.

**Le Groupe s'est engagé à réduire l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules de 25 % sur la période 2010-2022** (voir périmètre et définition de l'indicateur empreinte carbone en annexe 2.6.1.1), en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'accord de Paris COP 21.

D'autres indicateurs chiffrés mesurant la performance des plans d'actions couvrant l'ensemble des activités du Groupe sont présentés dans la suite de ce chapitre.

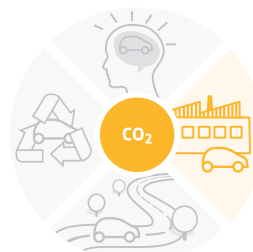
### EMPREINTE CARBONE RENAULT



Périmètre : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault, Dacia, Alpine et Renault Samsung Motors dans le monde. Cf. annexe 2.6.1.1.

L'empreinte carbone du Groupe Renault est évaluée en 2019 à 96 millions de tonnes équivalents CO<sub>2</sub>.

### Logistique



Le plan *Logistics ECO2* qui court jusqu'en 2022 s'appuie sur un engagement des métiers logistiques et des régions autour d'actions concrètes déployées selon les axes de progrès suivants :

- la mise en œuvre d'innovations sur les moyens de transport, basées sur un travail de co-ingénierie entre les équipes de Renault et les prestataires, avec une stratégie de déploiement progressif. L'utilisation de carburants alternatifs a ainsi été testée (gaz naturel pour véhicules en remplacement du gasoil), de même que le recours à des camions polyvalents permettant le transport de véhicules et de pièces ;

- la réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans les pays de production, optimisation des flux logistiques), s'appuyant sur un indicateur suivi pour chaque nouveau projet véhicule et qui mesure le respect de préconisations portant sur la localisation des 130 pièces les plus volumineuses ;
- l'optimisation du taux de remplissage des camions, des conteneurs et des emballages au titre de l'éco-conception ;
- le développement du transport ferroviaire et maritime comme alternative au transport routier.

L'avancement des actions est suivi au travers de comités dédiés à la performance environnementale, co-présidés par le Directeur de la *Supply Chain Alliance* et le Directeur de la stratégie et du plan environnement.



À titre d'exemple, on peut citer :

- l'optimisation du remplissage des emballages et des camions sur le périmètre Europe centrale élargi à la Roumanie, à la Turquie et au Maroc, qui a permis d'éviter de placer sur les routes près de 39 800 camions, soit 1,7 % des unités de transport amont ;
- le report modal vers le train et le ferry pour des flux entre la France, l'Espagne, le Royaume-Uni, la Roumanie, la Turquie, le Maroc et la Russie (usine de Moscou), qui a permis d'éviter l'utilisation d'environ 61 000 camions, soit 2,6 % de l'ensemble des unités de transport amont ;
- enfin, pour le transport et la distribution des véhicules neufs, le report multimodal vers le train entre France, Espagne, Roumanie, Maroc et Inde qui a permis d'éviter l'utilisation d'environ 22 300 camions, soit 2,1 % de l'ensemble des unités de transport aval.

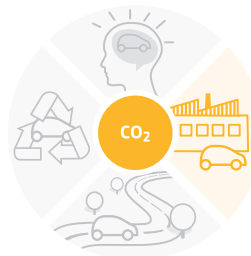
L'ensemble de ces actions a permis d'éviter l'émission de 140 500 tonnes de CO<sub>2</sub> (cumul sur la période 2017-2019).

Renault est l'un des acteurs de la commission Environnement et Transport au sein de l'AUTF (Association des usagers de transport de fret). Le Groupe a ainsi organisé des ateliers multi-entreprises afin d'identifier les meilleures pratiques environnementales et les actions communes à mettre en œuvre. Renault a été l'un des premiers signataires en 2015 de la Charte FRET21 lancée par l'ADEME pour engager les chargeurs à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de leurs transports. À fin 2017, Renault a respecté son engagement triennal FRET21 et a été le principal contributeur en termes d'émissions évitées. Le Groupe a depuis renouvelé cet engagement avec un plan triennal couvrant la période 2018-2020. En 2019, le Groupe s'est vu remettre par l'ADEME le trophée EVE (Engagements volontaires pour l'environnement – transport et logistique) de la meilleure progression en matière de réduction des émissions de gaz à effets de serre dues au transport des marchandises lié à son activité.

Dans le cadre de sa stratégie environnementale visant à réduire son empreinte carbone et celle de sa *supply chain*, le Groupe Renault a annoncé en 2018 la signature d'un partenariat avec la start-up NEOLINE, concepteur et opérateur de cargos à voiles. Ce projet prévoit la construction de deux cargos à propulsion éolienne d'ici 2021, avec un objectif de mise en service en 2021-2022 sur une ligne-pilote qui reliera St-Nazaire, la côte est des États-Unis et Saint-Pierre & Miquelon. Ce projet d'armateur a permis de concevoir un démonstrateur commercial capable de réduire jusqu'à 90 % les émissions de CO<sub>2</sub>, comparé à un cargo traditionnel sur un trajet équivalent, en ayant recours à une propulsion éolienne principale associée à une vitesse économique et à l'optimisation du mix énergétique.

Enfin, suite au regroupement des deux Directions *Supply Chain* de Renault et Nissan au sein d'une même entité en 2014, les meilleures pratiques sont partagées au sein de l'Alliance et les deux entreprises ont aligné leurs objectifs annuels de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport.

## Fabrication



Les émissions de gaz à effet de serre des sites détenus par Renault étant liées à plus de 90 % aux consommations énergétiques, la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre s'appuie largement sur la réduction des consommations d'énergie et le développement des énergies renouvelables. Cette stratégie, mise en œuvre aussi bien par le progrès

continu que par des actions de rupture, repose sur quatre axes :

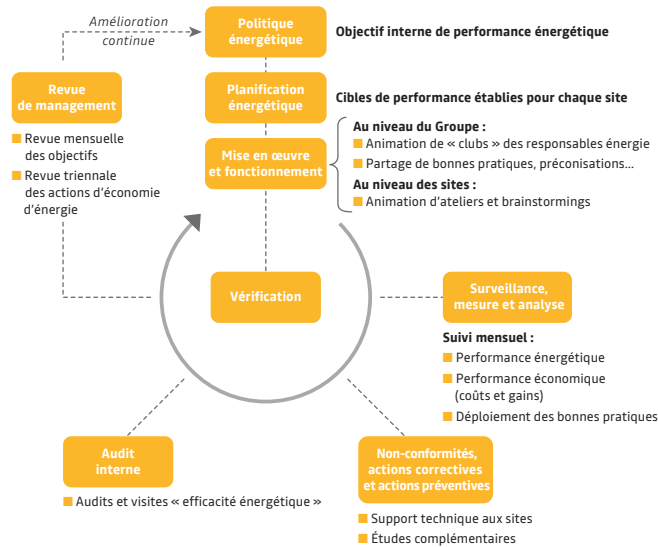
- la maîtrise des consommations d'énergie hors des périodes de production (talon énergétique). Une animation particulière est menée pour arrêter complètement, autant que possible, les machines et utilités générales pendant les périodes sans production ;
- la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage de véhicules, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et de redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques sont également déployées sur les autres processus de production, telles que la détection et le traitement des fuites d'air comprimé ou l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie ;
- l'augmentation du rendement énergétique, notamment par l'expérimentation de solutions de récupération d'énergie telles que l'installation d'échangeurs thermiques en sortie des étuves de peinture ou encore la décentralisation des consommations d'énergie afin de limiter les pertes thermiques sur le réseau ;
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles, comme l'illustrent la mise en place de chaudières biomasse à Tanger (Maroc), Curitiba (Brésil) et Moscou (Russie), l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable sur les sites de Curitiba (99,9 % des approvisionnements en 2019) et de Tanger (cf. *L'éco-conception des procédés industriels* au 2.3.2.B), l'utilisation par les usines de Sandouville (France) et Busan (Corée) de vapeur issue de l'incinération de déchets industriels et les 86 hectares de panneaux photovoltaïques installés sur les usines françaises, espagnoles et coréennes (cf. encadré ci-après) du Groupe en partenariat avec des tiers investisseurs.

### 86 hectares de panneaux photovoltaïques sur les sites du Groupe

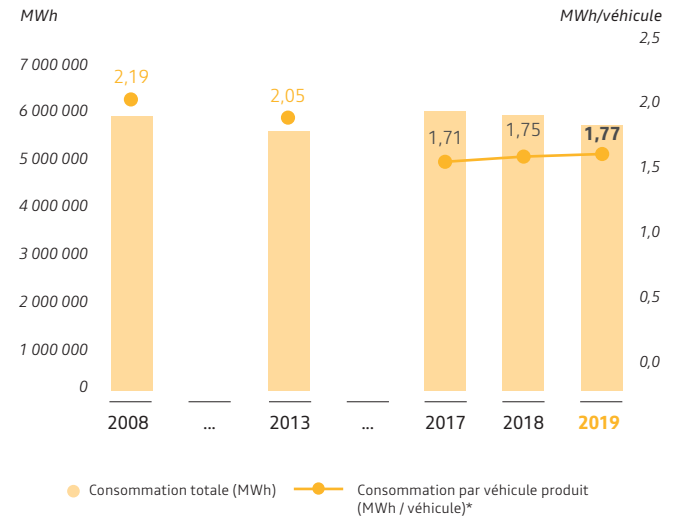
Les panneaux solaires installés sur les sites Renault à travers le monde (France, Espagne, Corée) couvrent une surface totale de 86 ha, soit environ 120 terrains de football. En 2019, les 94 MWh d'énergie électrique 100 % renouvelable qu'ils génèrent ont permis d'éviter le rejet de près de 30 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

Le management de l'énergie représente un enjeu économique majeur pour le Groupe Renault, avec une facture énergétique annuelle globale s'élevant à plus de 300 millions d'euros. C'est pourquoi il fait l'objet d'un pilotage par une équipe dédiée au niveau corporate, à travers un réseau de responsables énergie déployé sur l'ensemble des sites du Groupe, suivant une organisation basée sur les principes de la norme ISO 50001 (bien que Renault n'ait pas choisi d'entreprendre une démarche globale de certification vis-à-vis de cette norme, seuls les sites de Bursa et Cléon étant à ce jour certifiés), décrite dans le schéma ci-après.

### MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DU GROUPE RENAULT



### CONSOMMATION D'ÉNERGIE (1)



\* Pour le calcul du ratio MWh/véh, compte tenu du nombre important de moteurs et boîtes de vitesse produits pour les partenaires, les consommations des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre total de véhicules produits par le Groupe. Aucune correction n'est appliquée en revanche aux consommations globales présentées en MWh sur le graphique.

### RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

	Consommations totales	
	%	MWh
Électricité	50,7 %	2 864 320
Dont électricité produite à partir de sources renouvelables	17,6 %	995 875
Gaz naturel	44,9 %	2 534 939
Énergie thermique achetée	3,2 %	178 629
Dont énergie thermique produite à partir de biomasse sur le site de Tanger	1,4 %	76 467
GPL	1,0 %	53 863
Biomasse	0,2 %	13 488
Fioul lourd et domestique	0,05 %	3 093
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>5 648 332<sup>(v)</sup></b>
<b>DONT ÉNERGIE RENOUVELABLE OU PRODUITE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES</b>	<b>19,2 %</b>	

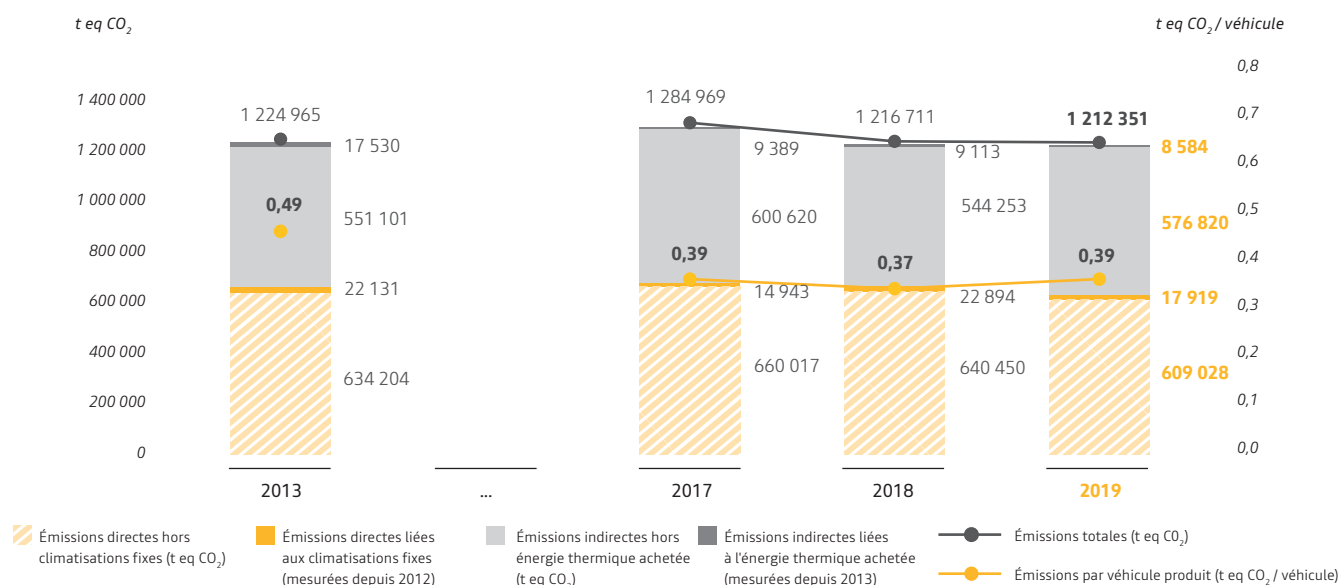
(v) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2019.

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.6.1.2) comprend l'ensemble des sites de fabrication et des principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.1.4.

Sur le périmètre industriel, 13 sites du Groupe sont soumis au **système européen d'échange de quotas de CO<sub>2</sub> (EU-ETS)**. Les enjeux financiers associés sont gérés à travers un comité de pilotage spécifique. Dans un contexte de suppression progressive par la Commission européenne de l'allocation gratuite de quotas EU-ETS, la stratégie mise en œuvre par le Groupe Renault vise à minimiser la charge financière qu'induiront les quotas pour l'entreprise à moyen et long termes, à travers des efforts de réduction des consommations d'énergie des sites (voir ci-dessus) et une gestion prévisionnelle rigoureuse, sur l'ensemble de la période 2013-2020.

Le Groupe a décidé d'avoir recours au marché (plutôt qu'à ses réserves de quotas ou aux excédents de certains de ses sites) pour combler le déficit de quotas de ses sites européens ayant un solde négatif sur l'année 2019, pour un coût total de l'ordre de 3 millions d'euros. Le Groupe prévoit de maintenir l'impact négatif des quotas de CO<sub>2</sub> (Europe et Corée) sur les comptes financiers de l'entreprise à un niveau similaire en 2020, tout en conservant une réserve de quotas visant à atténuer la hausse tendancielle de cette charge financière anticipée sur la période 2021-2030.

### ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE <sup>(v) (1)</sup>



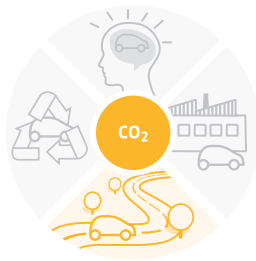
(v) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2) sur l'exercice 2019.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR TYPE DE SOURCE

	2019	2018	Mesure depuis
<b>ÉMISSIONS DIRECTES (SCOPE 1)</b>	<b>52 %</b>	<b>55 %</b>	
Installations fixes de combustion	45 %	47 %	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	1 %	2 %	2003
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance	1 %	1 %	2003
Véhicules d'entreprise	3 %	3 %	2009
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	1 %	2 %	2012
<b>ÉMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)</b>	<b>48 %</b>	<b>45 %</b>	
Électricité	48 %	45 %	2009
Énergie thermique achetée (vapeur et eau chaude)	1 %	1 %	2013

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.6.1.2) comprend l'ensemble des sites de fabrication et des principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.1.4.

## Utilisation des véhicules



L'ambition de Renault est d'apporter des solutions de mobilité plus respectueuses de l'environnement et accessibles au plus grand nombre, afin de contribuer significativement à la réduction de l'empreinte environnementale de l'automobile.

### 1 Les véhicules thermiques

Pour poursuivre la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de ses véhicules thermiques de façon à tenir ses engagements en matière d'empreinte carbone, répondre aux obligations réglementaires associées sur chacun des marchés du Groupe (UE avec des émissions moyennes limitées à 95 g CO<sub>2</sub>/km à horizon 2020 mais aussi Chine, Corée, Brésil, Inde, Turquie, Mexique, Japon, etc.) et se maintenir durablement parmi les leaders de l'industrie automobile dans ce domaine, Renault s'appuie sur différents leviers d'action tels que :

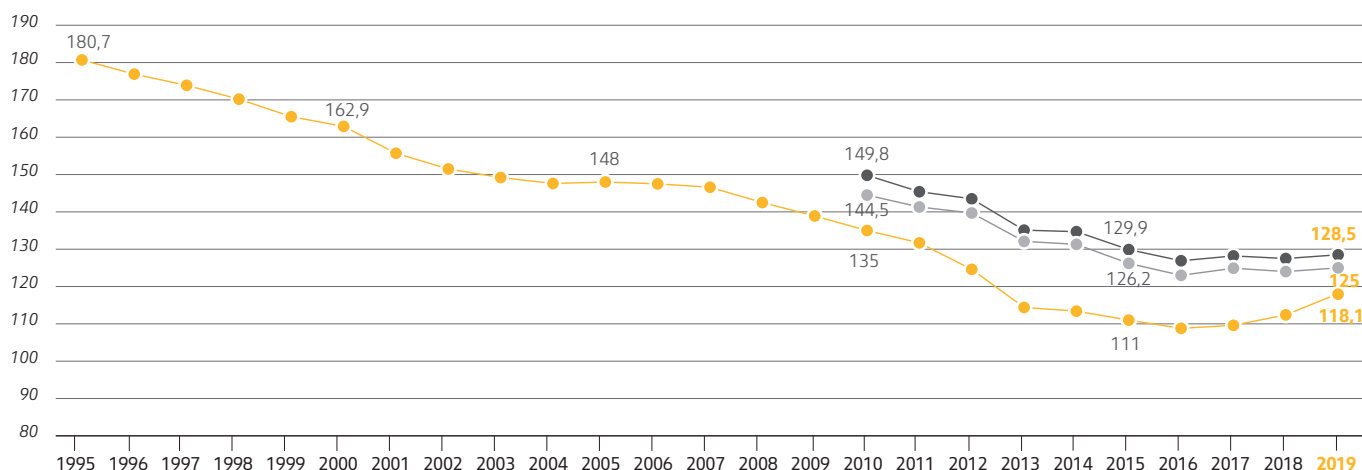
- l'allègement des véhicules par le recours à des matériaux plus légers tels que l'aluminium et à des avancées technologiques (tôles embouties à chaud...) permettant d'alléger les pièces en conservant les caractéristiques mécaniques recherchées ;

- l'aérodynamique ;
- le *downsizing*, c'est-à-dire la réduction de la cylindrée (donc de la consommation) d'un moteur à puissance délivrée égale au moyen de turbocompresseurs et d'une combustion optimisée ;
- la réduction des pertes thermiques et des frottements mécaniques ;
- différents degrés d'hybridation, allant du *Stop & Start* à la technologie hybride rechargeable. Le plan stratégique de l'entreprise inclut le lancement de 12 modèles électrifiés, représentant 50 % de la gamme. Le Groupe commercialisera ainsi en 2020 les versions hybrides de Clio et hybrides rechargeables de CAPTUR et MEGANE, reposant sur la technologie E-TECH, présentée en détail au 1.4.4.2 *Compétitivité des technologies de l'Alliance*.

En 2019, en l'état des données disponibles à la date de publication, les émissions moyennes de CO<sub>2</sub> des véhicules particuliers du Groupe Renault en Europe sont estimées à 118,1 g de CO<sub>2</sub>/km. La hausse constatée est notamment liée à la norme WLTP et à la poursuite de la baisse de la part des motorisations diesel, plus efficaces que les motorisations essence en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> (-9 points dans le mix des ventes en Europe pour le Groupe Renault par rapport à 2018).

Le CAFE du Groupe Renault reste cependant inférieur à son objectif réglementaire avec un écart de -7,9 g de CO<sub>2</sub>/km en 2019.

## MOYENNE DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DES VÉHICULES VENDUS PAR LE GROUPE RENAULT (G CO<sub>2</sub>/KM) – VP EUROPE, VP MONDE ET TOUS VÉHICULES MONDE



—●— Véhicules particuliers, Union Européenne —●— Véhicules particuliers, Monde —●— Tous véhicules vendus par le Groupe dans le monde (particuliers et utilitaires)

Véhicules particuliers, Union européenne : moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> homologuées en cycle mixte NEDC ou selon la nouvelle procédure WLTP.

Données 1995-2017 : UE, données AAA (Association auxiliaire de l'automobile) ou Agence européenne de l'environnement.

Données provisoires 2018 : UE28 et Islande (intégrée en 2018 au périmètre CAFE).

Données provisoires 2019 : UE28, Islande, Norvège (intégrée en 2019 au périmètre CAFE).

Véhicules particuliers, monde et tous véhicules, monde : les valeurs d'émissions de CO<sub>2</sub> considérées par modèle sont celles prises en compte pour le calcul de l'indicateur Empreinte Carbone Groupe (voir tableau descriptif du périmètre couvert et des sources de données en annexe 2.6.1.1, ligne « Utilisation des produits vendus »).

### 2 Les véhicules électriques

Renault a fait du véhicule électrique un élément majeur de sa stratégie et vise un large déploiement de ce type de véhicules, qui par leur absence d'émissions polluantes au roulage<sup>(1)</sup> apportent une vraie réponse aux problèmes de pollution atmosphérique en milieu urbain (cf. paragraphe *Utilisation des véhicules* du 2.3.3.C.a), et peuvent contribuer significativement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

L'empreinte carbone d'une ZOE (22 kWh) sur l'ensemble de son cycle de vie est en effet inférieure de près de 40 % à celle d'un véhicule à essence équivalent sur la base du mix européen moyen de production électrique. De plus l'empreinte carbone à l'usage de chaque véhicule électrique, y compris ceux déjà en circulation aujourd'hui, est appelée à diminuer régulièrement au cours des années qui viennent compte tenu de l'augmentation programmée de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique européen.

(1) Ni CO<sub>2</sub> ni autre émission polluante à l'usage hors pièce d'usure.

Les synergies entre mobilité électrique et énergies renouvelables vont cependant bien au-delà de la seule réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la charge de la batterie, et l'enjeu d'une large diffusion des véhicules électriques émerge comme consubstantiel à une intégration optimale des énergies renouvelables dans « l'écosystème » de la production et de la distribution d'électricité, à un moindre coût et pour un bénéfice maximal en termes de réduction globale des émissions de gaz à effet de serre.

Selon l'étude *En route pour un transport durable* publiée fin 2015 par l'*European Climate Foundation* et Cambridge Econometrics, la gestion intelligente du chargement des véhicules électriques peut contribuer à créer un bénéfice net de 125 millions d'euros en 2030 pour le système énergétique français, tout en permettant une plus grande intégration des énergies renouvelables. Elle permettrait par ailleurs d'intégrer plus de 20 millions de véhicules électriques au parc automobile français sans avoir recours à des capacités de production supplémentaires.

La capacité de stockage d'énergie électrique que représentent les batteries des véhicules électriques pourrait en effet être mise à profit pour absorber les surplus d'énergies renouvelables lorsque la demande du réseau est inférieure à la production, et les restituer lors des pics de consommation, qui dimensionnent les infrastructures de production et de distribution d'électricité et contribuent fortement aux émissions de gaz à effet de serre car ils sont essentiellement couverts aujourd'hui par des centrales thermiques (gaz, charbon...).

De telles synergies peuvent être mises en œuvre d'une part à travers une gestion intelligente de la charge des véhicules électriques (voire de la charge/décharge dans le cadre de solutions permettant d'alimenter le réseau électrique ou un foyer à partir d'une batterie), et d'autre part à travers la réutilisation des batteries en seconde vie dans des infrastructures de stockage d'énergie électrique. C'est pourquoi Renault a participé au projet européen ELSA visant à mettre au point un système de stockage stationnaire d'électricité utilisant des batteries de seconde vie fournies par Renault et Nissan, et est partenaire de la société britannique Connected Energy pour le développement commercial d'une solution de charge rapide basée sur des batteries Renault utilisées en seconde vie (c'est-à-dire ayant perdu environ 30 % de leur capacité de stockage initiale). En 2018, Renault a annoncé le lancement du projet *Advanced Battery Storage*, visant à construire en 2020 le plus important stockage stationnaire d'électricité jamais conçu à partir de batteries de véhicules électriques en Europe. Ce dispositif participera à l'intégration massive des énergies renouvelables au sein des réseaux électriques. À terme, il sera capable d'emmagasiner au moins 60 MWh et de fournir une puissance de 70 MW. Par ailleurs, le Groupe Renault et Empresa de Electricidade da Madeira, fournisseur d'énergie, se sont associés pour lancer sur l'île de Porto Santo au Portugal un écosystème électrique intelligent qui s'appuie sur quatre piliers : les véhicules électriques, le stockage stationnaire d'énergie, la recharge intelligente et la recharge réversible. L'objectif est de renforcer l'indépendance énergétique de l'île et de favoriser sa production d'énergie renouvelable.

Selon l'Agence internationale de l'énergie <sup>(1)</sup>, la production mondiale issue des énergies renouvelables devrait couvrir 30 % de la demande d'électricité en 2023 (contre 24 % en 2017), amplifiant d'autant les bénéfices environnementaux liés aux véhicules électriques qui suscitent un intérêt croissant dans de nombreux pays.

(1) IEA *Renewables 2018: market analysis and forecasts from 2018 to 2023*.

## Le véhicule électrique dans la transition écologique

À l'invitation de la Fondation pour la Nature et l'Homme et de l'*European Climate Foundation*, le Groupe Renault a pris part à l'étude *Le véhicule électrique dans la transition écologique en France*, aux côtés de l'ADEME, de Réseau de transport d'électricité (RTE), du fabricant de batteries Saft, d'Avere-France (Association pour le développement de la mobilité électrique) et des ONG Réseau Action Climat France, WWF France et Réseau pour la transition énergétique (CLER).

Cette étude publiée en décembre 2017 évalue les impacts et bénéfices environnementaux de l'électrification du parc automobile en France à l'horizon 2030. Elle confirme les atouts environnementaux des véhicules électriques dans la lutte contre le changement climatique et pour l'atteinte des objectifs de l'accord de Paris COP 21. L'étude indique également comment ces bénéfices pourraient être accentués par la maximisation de l'usage des batteries pour la mobilité (partage de véhicules, augmentation du kilométrage) et par les services rendus au réseau électrique (« V2G », *vehicle-to-grid*). Enfin, l'étude met en avant l'intérêt de l'usage des batteries de seconde vie pour le stockage de l'énergie, au profit de la transition énergétique et du développement des énergies renouvelables.

Pour plus d'informations :  
[www.fondation-nature-homme.org/magazine/quelle-contribution-du-vehicule-electrique-la-transition-energetique/](http://www.fondation-nature-homme.org/magazine/quelle-contribution-du-vehicule-electrique-la-transition-energetique/)

En 2019, le Groupe a enregistré une nouvelle hausse de 23,5 % de ses ventes mondiales de véhicules électriques, à 62 447 unités.

En Europe, le Groupe est le numéro 1 de la mobilité électrique avec plus de 250 000 véhicules 100 % électriques mis sur les routes depuis 2010. En 2019, KANGOO Z.E. reste en tête des ventes de véhicules utilitaires électriques, comme il l'a été chaque année depuis son lancement. Les véhicules électriques ont représenté 3 % des ventes totales du Groupe Renault en Europe en 2019 (bien au-delà de la part de marché moyenne de ce type de véhicules sur le marché européen qui était de 2,1 % en 2019), permettant aux véhicules électriques de contribuer à hauteur de -3,2 g de CO<sub>2</sub>/km à la réduction des émissions moyennes des véhicules particuliers vendus par le Groupe en Europe.

Le Groupe propose une gamme complète avec Nouvelle ZOE lancée en 2019, TWIZY, KANGOO Z.E., MASTER Z.E. et à partir de 2020 TWINGO Z.E., vendus dans de nombreux pays en Europe et ailleurs, mais aussi la berline tricorps Renault Samsung Motors SM3 Z.E. commercialisée en Corée ou encore Renault City K-ZE, nouveau véhicule électrique du segment A, urbain et abordable, commercialisé depuis fin 2019 en Chine et fabriqué localement par eGT New Energy Automotive Co, coentreprise créée avec Dongfeng Motor Group et Nissan afin de développer et produire des véhicules électriques compétitifs pour le marché chinois. En 2018, le Groupe a par ailleurs confirmé le projet de trois nouveaux véhicules utilitaires légers électriques au sein de la gamme de la coentreprise Renault-Brilliance-Jinbei Automotive Company formée en 2018.

L'offre du Groupe est complétée par KANGOO Z.E. Hydrogen et Renault MASTER Z.E. Hydrogen (en 2020), équipés d'une pile à hydrogène qui fournit l'énergie supplémentaire pour obtenir jusqu'à 3 fois plus d'autonomie par rapport aux véhicules 100 % électriques, avec un temps de recharge de seulement 5 à 10 minutes.

### Un partenariat pour des mobilités plus durables

En juin 2019, le WWF France et Groupe Renault ont annoncé un partenariat fondé sur une vision commune du futur de la mobilité : celle de la transition du modèle historique de la voiture individuelle utilisant des énergies fossiles carbonées vers un modèle de mobilité plus durable, c'est-à-dire plus partagée (à travers notamment le déploiement de services de mobilités tels que l'autopartage et le covoiturage) et plus électrique, basée sur des sources d'énergies renouvelables dont le développement est facilité par les services rendus par les batteries des véhicules électriques.

La première étude de cas pratique menée conjointement dans le cadre de ce partenariat a porté sur l'île de Porto Santo au Portugal, où le Groupe Renault et Empresa de Electricidade da Madeira, fournisseur d'énergie, se sont associés pour lancer un écosystème électrique intelligent s'appuyant sur quatre piliers : les véhicules électriques, le stockage stationnaire d'énergie, la recharge intelligente et la recharge réversible, avec pour objectif de renforcer l'indépendance énergétique de l'île et réduire son empreinte carbone.

Bien que le mix électrique de Porto Santo repose aujourd'hui très largement sur les énergies fossiles, les résultats indiquent que l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie d'un véhicule électrique à Porto Santo est inférieure à celle de ses équivalents diesel et essence, respectivement de 11 % et 34 %. L'étude montre par ailleurs que dans l'hypothèse d'un déploiement maximal à hauteur de 99,5 % d'énergies renouvelables combinées à une mobilité 100 % électrique, l'empreinte carbone liée à l'ensemble des consommations d'énergie sur l'île serait réduite de 88 % comparée à 2018. L'étude complète est disponible en ligne : <https://media.group.renault.com/global/fr-fr/download/21228662>

WWF France et Groupe Renault ont prévu de poursuivre ces travaux d'analyse des bénéfices de l'écosystème du véhicule électrique couplé aux énergies renouvelables en élargissant le champ des thèmes couverts (impact économique, usages, prise en compte de l'autopartage, etc.) et en l'appliquant à de nouveaux territoires, en cherchant notamment à identifier les facteurs clés de réussite en vue d'un déploiement à grande échelle.

### 3 Technologies d'aides à l'éco-conduite

Les consommations de carburants réellement observées par un conducteur moyen peuvent présenter des écarts par rapport aux valeurs homologuées, écarts pouvant dépasser 20 % selon le type de conduite. En effet, les consommations sont homologuées selon des cycles normalisés, qui ne peuvent être représentatifs de tous les styles (plus ou moins agressifs) ni de toutes les conditions de conduite (pas de chauffage ni de climatisation, cycles urbain et périurbain fluides).

Renault s'efforce de proposer des solutions d'aide à l'éco-conduite afin de limiter cet écart de façon à ce que les consommations réelles constatées par ses clients soient les plus proches possibles des valeurs homologuées. C'est pourquoi Renault a mis en place en 2008 le programme *Driving ECO2* visant à proposer à ses clients des dispositifs d'aides embarquées dans les véhicules d'une part et des services de formation d'autre part afin de les aider à réduire la consommation de carburant de leur véhicule par l'éco-conduite.

Le changement de comportement des conducteurs via l'éco-conduite est une voie de progrès susceptible d'apporter une baisse de consommation d'énergie (essence, gazole ou électricité) pouvant atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite.

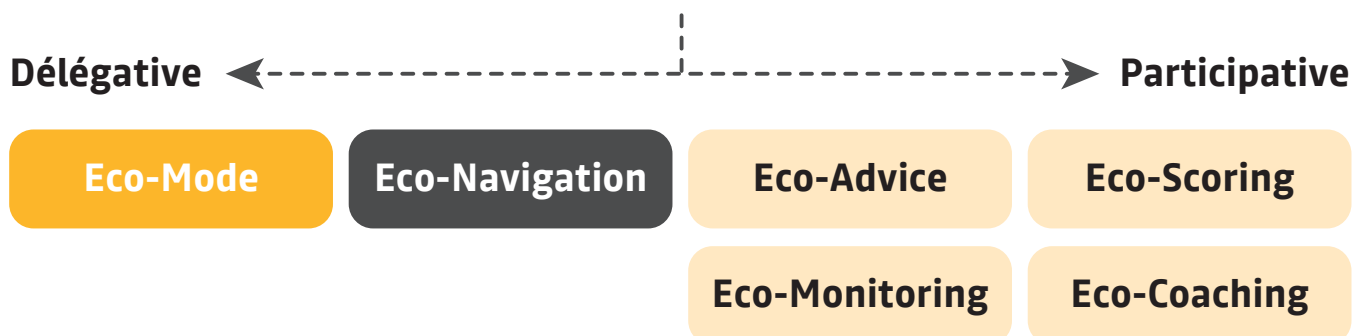
Des enquêtes, réalisées en interne et en externe pour mieux comprendre les attentes des clients en matière d'aides embarquées à l'éco-conduite, ont permis d'identifier quatre profils de conducteurs (cf. graphe ci-dessous) :

- les conducteurs dits « participatifs », qui souhaitent s'impliquer activement par leur changement de comportement, et sont dans l'attente d'informations et de conseils ciblés en ce sens ;
- les conducteurs dits « délégatifs », qui sont prêts à confier entièrement à leur véhicule la responsabilité de limiter leur consommation ;
- les conducteurs à la fois participatifs et délégatifs ;
- enfin une minorité de conducteurs qui ne se déclarent intéressés par aucune forme d'aide à l'éco-conduite.

Pour répondre aux attentes spécifiques de chacun de ses clients, Renault a développé toute une gamme d'outils embarqués d'aide à la conduite *Driving ECO2*, adaptés à chaque profil de conducteur (cf. graphe ci-dessous) :

- l'Éco-mode, enclenché par simple pression d'un bouton, modifie les performances du véhicule et régule le confort thermique pour obtenir une réduction des consommations de carburant pouvant atteindre 10 % ;
- les outils d'assistance à la conduite en temps réel *Eco-Advice* (indicateur de changement de vitesse) et *Eco-Monitoring* (qui regroupe l'indicateur de style de conduite, la consommation instantanée et le régime moteur) ;
- les outils *Eco-Scoring* et *Eco-Coaching* intégrés aux systèmes multimédias, qui évaluent le conducteur et lui fournissent des conseils personnalisés sur la base des scores obtenus ;
- l'Éco-navigateur permet de calculer l'itinéraire le moins consommateur de carburant pour un trajet donné.

## ATTITUDE DRIVINGECO<sup>2</sup>



02

Déployées depuis 2012, ces aides embarquées à l'éco-conduite sont aujourd'hui disponibles sur tous les modèles de véhicules particuliers et utilitaires commercialisés sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors (en Corée du Sud), sauf exceptions liées à des adaptations locales des véhicules.

Ces aides embarquées ont pleinement atteint leur but : susciter une prise de conscience par les conducteurs de l'influence de leur conduite sur la consommation et les émissions de leur véhicule, et

initier une forme de collaboration voire de dialogue entre le conducteur et son véhicule en matière d'éco-conduite. Depuis, Renault a entrepris le développement d'aides embarquées à l'éco-conduite de deuxième génération, qui intégreront notamment des fonctions prédictives et un plus haut degré de personnalisation, de connectivité et d'interactivité avec le conducteur, de façon à renforcer les gains obtenus en conditions réelles de conduite.

### DÉPLOIEMENT DES AIDES EMBARQUÉES À L'ÉCO-CONDUITE

	Principaux modèles équipés à fin 2019
Éco-mode	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, Nouvelle CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouveau CAPTUR, MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, ESPACE, KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, DUSTER II, LODGY et DOKKER Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Évaluation et <i>coaching</i> du conducteur	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, Nouvelle CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouveau CAPTUR, MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, ESPACE, KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, DUSTER II, LODGY et DOKKER Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : SM3, QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : CLIO, Nouvelle CLIO, CAPTUR, Nouveau CAPTUR, ZOE, MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, ESPACE, KOLEOS, TRAFIC Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : QM3, SM5, SM6, QM6, SM7

Outre la mise à disposition d'aides embarquées à l'éco-conduite, Renault propose par ailleurs à ses clients flottes des formations *Driving ECO2* sur véhicules thermiques et électriques, en partenariat avec ECF (École de conduite française) et l'*International Federation of Safety Education Network* (IFSEN). Les stagiaires sont formés sur leur propre véhicule de fonction, auquel est connecté le dispositif *Driving ECO2 Training System by Renault* qui permet d'analyser l'ensemble de leurs paramètres de conduite de façon à mesurer en temps réel les progrès réalisés à travers la mise en œuvre des acquis de la formation.

Renault met également à la disposition de ses clients professionnels une offre de télématique embarquée (*Fleet Asset Management*), qui donne aux gestionnaires de flottes d'entreprises un accès à distance aux données de roulage des véhicules (distance, consommation, vitesse moyenne et *Eco-score*). Cette évaluation objective du comportement du conducteur permet d'inciter les collaborateurs à adopter les gestes de l'éco-conduite lors de leurs déplacements professionnels, et de les former si nécessaire.

## B. Ressources et économie circulaire DPEF9 DPEF10 DPEF11b

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2019
Produit	Augmenter de 100 M€ entre 2016 et 2022 la valeur technique et économique des pièces et matières préservée dans le secteur automobile via les activités d'économie circulaire du Groupe et de sa filiale Renault Environnement, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>les services de réparation ou rénovation et les usages de seconde vie des batteries de véhicules électriques</li> <li>le recours aux matériaux recyclés issus des véhicules en fin de vie et rebuts de production dans la fabrication des nouveaux véhicules</li> <li>l'usage de pièces de réemploi pour la réparation de véhicules en après-vente</li> </ul>	2017	2022	+45,7 M€ <sup>(4)</sup>
Produit	Augmenter de 50 % entre 2013 et 2022 la consommation globale de plastique recyclé du Groupe (en tonnage)	2016	2022	52 kt en 2019, soit +20 % (comparée à 2013)
Fabrication	Réduire de 25 % la quantité de déchets non recyclés <sup>(1)</sup> par véhicule produit sur les sites de fabrication du Groupe <sup>(2)</sup> entre 2013 et 2020, à travers :	2016	2020	-30,4 % (comparée à 2013)
	• une réduction de 15 % de la quantité de déchets dangereux par véhicule produit entre 2013 et 2020	2016	2020	-15,2 % (comparée à 2013)
	• une réduction de 30 % de la quantité de déchets non dangereux en mélange par véhicule produit entre 2013 et 2020	2016	2020	-26,3 % (comparée à 2013)
	• une proportion de 50 % de sites de fabrication en « zéro enfouissement <sup>(3)</sup> » en 2020	2016	2020	50 %

(1) Déchets dont la filière de traitement correspond aux Codes traitement européens D ou R1 (valorisation énergétique), hors déchets de fonderies et de chantiers.

(2) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et qui est en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

(3) Sites dont moins de 1 % des déchets (hors déchets de fonderies et de chantiers) sont envoyés en centre d'enfouissement, soit directement (suivant la définition des Codes européens D1, D5, D12) soit après un traitement de stabilisation (boues traitées suivant la définition du Code européen D9).

(4) Le mode de calcul de l'indicateur est présenté en annexe 2.6.1.1.C.

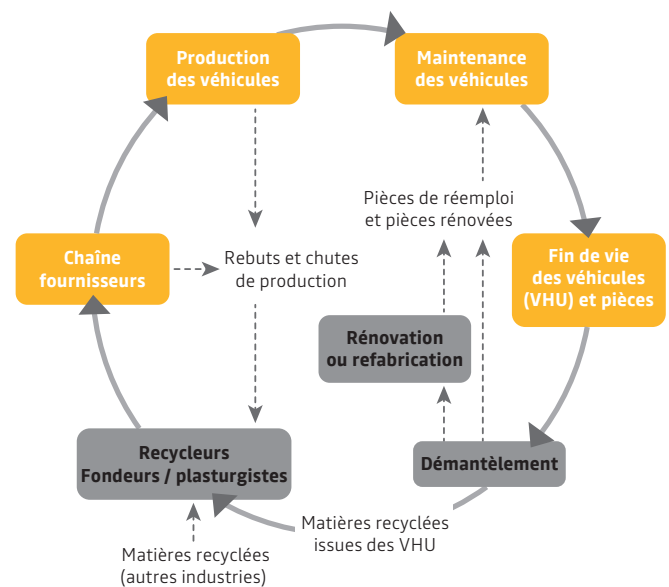


Réduire la consommation de matières vierges constitue à la fois un enjeu écologique et un enjeu économique majeur. L'extraction des matériaux bruts et leur transformation génèrent des impacts négatifs sur les écosystèmes et réduit leur disponibilité pour les générations futures. Dans le même temps, la hausse tendancielle des cours des

matières premières observée depuis le début du siècle et leur volatilité impactent la rentabilité de l'entreprise. La prise en compte dans la stratégie du Groupe de ces enjeux liés à la raréfaction des ressources s'appuie sur les principes de l'économie circulaire, notamment :

- les standards d'éco-conception appliqués aux véhicules et aux batteries : utilisation frugale des matériaux rares, intégration de matériaux recyclés, prédisposition des véhicules à leur démantèlement et recyclage en fin de vie, analyse de la criticité des matières premières (cf. 1.6.1.2, paragraphe *Risque défaillance d'approvisionnement en matières premières*) ;
- les projets visant à développer et mettre en œuvre de nouvelles solutions techniques et filières industrielles de collecte, réemploi, rénovation et recyclage des pièces et matières : élargissement de l'offre de pièces de réemploi ou remanufacturées, usages en seconde vie et recyclage des batteries de véhicules électriques ou encore mise en place de boucles courtes de recyclage matière au sein de la filière automobile ;
- les plans d'amélioration de l'efficacité des procédés industriels afin d'optimiser l'utilisation des ressources et la gestion des déchets.

Le Groupe Renault veille également à éviter le recours à des ressources minérales localisées dans des zones de conflit (cf. 2.5.2 *Renforcer notre démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement*).



Les véhicules automobiles sont composés à plus de 85 % de métaux et plastiques. En 2019, la production de véhicules au sein des usines du Groupe <sup>(1)</sup> et chez ses fournisseurs de composants emploie environ 4,1 millions de tonnes d'acier, 400 000 tonnes de fonte et 400 000 tonnes d'aluminium. Ces estimations incluent les chutes de tôle et copeaux métalliques générés lors du processus de fabrication chez les fournisseurs de pièces et au sein des usines Renault. La production a également mobilisé environ 490 000 tonnes de matières plastiques en 2019.

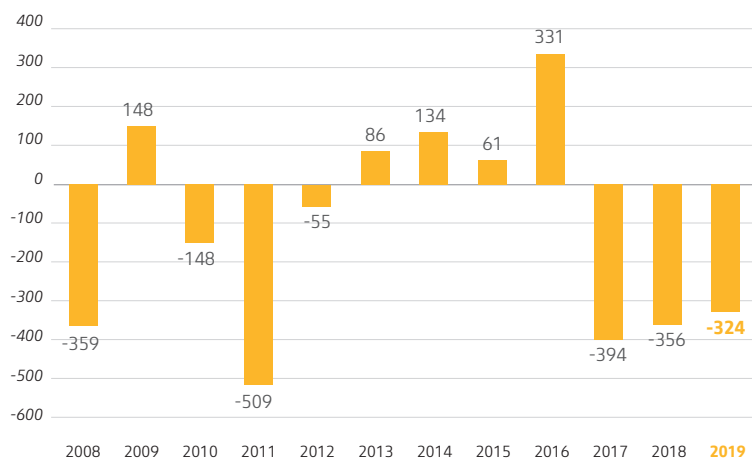
Parmi les matières utilisées dans les usines situées en Europe et au Maghreb (environ les deux tiers des quantités ci-dessus), on estime que la part des matières recyclées dans les aciers est en moyenne de 15 % pour les aciers plats et proche de 100 % pour les aciers longs et les fontes. Pour l'aluminium le taux de recyclé est très variable en fonction des procédés retenus pour fabriquer les pièces : il atteint presque 100 % pour les fonderies aluminium et a été porté à près de 40 % pour les pièces d'aluminium embouties en interne. La masse de plastiques recyclés est en moyenne de 16,9 kg par véhicule en 2019.

(1) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et qui est en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.



## IMPACT ANNUEL DE LA VARIATION DE COURS DES MATIÈRES SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU GROUPE

En millions d'euros



02

## Renault partenaire de la fondation Ellen MacArthur

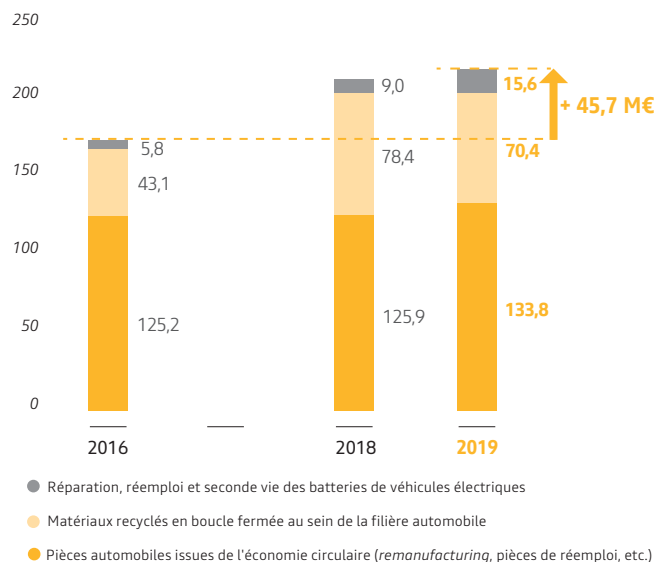
La Fondation Ellen MacArthur intervient auprès des entreprises, des universitaires et des décideurs pour promouvoir les modèles économiques circulaires et développer les connaissances scientifiques et managériales nécessaires à son adoption, et informer sur son potentiel de gains économiques et environnementaux.

Partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, Renault participe à son financement, contribue aux travaux et

Pour plus d'informations sur la Fondation Ellen MacArthur : [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org)

événements coordonnés par la Fondation (Rapports annuels, études de cas, réseau d'entreprises Circular Economy 100) et s'engage à développer des activités fondées sur les principes de l'économie circulaire.

La Fondation Ellen MacArthur accompagne Renault dans la sensibilisation de ses collaborateurs et participe aux réflexions internes, tant au niveau managérial qu'opérationnel, sur la mise en œuvre de la circularité dans les activités du Groupe.

VALEUR TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUE DES PIÈCES ET MATIÈRES PRÉSERVÉE DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE VIA LES ACTIVITÉS D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE<sup>(1)</sup>

Les activités d'économie circulaire du Groupe Renault et de sa filiale Renault Environnement ont permis de créer ou de préserver 219,8 M€ de valeur technique et économique au cours de l'exercice 2019, en augmentation de 45,7 M€ par rapport à 2016 et en ligne avec l'objectif d'une augmentation de 100 M€ entre 2016 et 2022, dont :

- 15,6 M€ de batteries de véhicules électriques réparées et réemployées sur véhicule ou reconditionnées et revendues pour des applications de seconde vie, soit +9,8 M€ vs 2016 ;
- 70,4 M€ de matériaux recyclés en boucle fermée pour être réintégrés dans la production de nouveaux véhicules : déchets métalliques des usines automobiles et matériaux extraits des véhicules hors d'usage tels que les métaux précieux (platine, rhodium, palladium) contenus dans les pots catalytiques, les pare-chocs en polypropylène et le cuivre des câblages électriques, ou encore chutes de production textiles (ceintures de sécurité et tissu), soit +27,3 M€ vs 2016 ;
- 133,8 M€ de pièces automobiles issues de l'économie circulaire (pièces de réemploi prélevées sur des véhicules hors d'usage et organes mécaniques remanufacturés) et pièces neuves de second choix (fins de série) soit +8,6 M€ vs 2016.

(1) Le mode de calcul de l'indicateur est présenté en annexe 2.6.1.1.C

## Concevoir des véhicules recyclables et économes en matière



95 % de la masse des véhicules est recyclable ou valorisable : cette exigence réglementaire européenne avait été anticipée par Renault sur tous les modèles mis sur le marché à partir de 2007 et est appliquée de manière volontaire à l'ensemble des véhicules du Groupe vendus dans le monde.

Ainsi, depuis le début des années 2000, la conception des véhicules Renault intègre les contraintes liées au démontage et au recyclage. Par exemple, le démontage est facilité par une réduction du nombre de fixations. De même, on privilégie les matériaux recyclables et pour lesquels des filières de recyclage existent, on évite d'associer au sein d'une même pièce des matériaux qui ne peuvent être recyclés ensemble ou encore on adapte la forme des réservoirs pour permettre une extraction complète des fluides (carburant, huile). En phase de conception, chaque projet véhicule est suivi par un spécialiste du recyclage.

La possibilité de rénover des organes mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) est également prise en compte dès leur conception en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants.

Renault travaille également à la réduction des quantités de matières utilisées pour produire ses véhicules. Concernant l'acier utilisé pour les caisses de véhicules, Renault a introduit deux avancées technologiques pour réduire la consommation de tôle :

- l'utilisation de tôles à très hautes limites élastiques (dont une part de tôles embouties à chaud) permet de réduire l'épaisseur et donc la masse des pièces ;
- les procédés de mise en forme par emboutissage ont été optimisés pour améliorer l'engagement matière, c'est-à-dire le rapport entre la masse de la pièce et la masse du flan de métal initial. Pour faire la même pièce, ces procédés autorisent l'utilisation de flans plus petits et génèrent moins de déchets métalliques.

## Réduire à la source et valoriser les déchets industriels



En application des principes de l'économie circulaire, Renault adopte une démarche préventive visant à réduire au maximum les impacts environnementaux liés aux déchets industriels par la mise en œuvre sur l'ensemble de ses sites des principes suivants, dans cet ordre de priorisation :

- **réduire** à la source la quantité de déchets générés, en supprimant en premier lieu la cause de leur apparition lorsque c'est possible : ainsi le recours aux emballages durables pour le transport des pièces de fabrication est privilégié par rapport aux emballages à usage unique, en particulier sur les pièces représentant des volumes importants et sur les flux logistiques courts (le bilan économique et le bilan carbone intégrant le retour de l'emballage vide n'étant pas favorables pour de faibles volumes transportés sur de longues distances).

Lorsque la génération d'un déchet ne peut être évitée, on cherche à en réduire la quantité en séparant la fraction qui ne constitue pas un déchet à proprement parler (substance active récupérable, eau...). Par exemple les systèmes de filtration et séchage des boues de peinture permettent de diminuer la quantité de déchets à éliminer par extraction de l'eau contenue dans les boues. Grâce à une optimisation de l'égouttage des boues, l'usine de Palencia a ainsi réduit de 25 % sa production de boues de peinture rapportée au nombre de véhicules produits entre 2018 et 2019. De même, la séparation des matières sèches et des huiles contenues dans les boues et copeaux d'usinage permet à la fois de réduire le tonnage de déchets et de récupérer des huiles réutilisables dans le processus de production. L'installation d'un évapo-concentrateur fin 2017 sur l'usine de Séville a permis de réduire les tonnages de déchets dangereux d'environ 30 % entre 2017 et 2018 ;

- **réutiliser** les produits usagés, chutes et rebuts de production : dans les usines de montage, les cires de protection anticorrosion appliquées en excédent sont récupérées, filtrées et réintroduites dans le système de production. Après le déploiement de la régénération des solvants de rinçage des robots de peinture sur la plupart des sites, la réutilisation au sein même des lignes de peinture des solvants ainsi régénérés est mise en œuvre sur les sites de Batilly, Maubeuge, Flins, Sandouville (France) et Valladolid (Espagne). Quant à l'usine de Medellin en Colombie, elle recycle elle-même en interne depuis 2014 ses solvants de peinture, ce qui lui a permis de quasiment supprimer ses déchets de solvants. Du côté des sites de production d'organes mécaniques, l'usine de Cléon collecte et régénère les huiles d'emboutissage et les huiles hydrauliques usagées de l'usine de Flins pour les utiliser dans ses propres processus d'usinage de pièces mécaniques en remplacement d'huiles neuves. Lorsqu'elles sont en bon état les palettes de bois usagées sont réutilisées au sein de l'entreprise ou revendues pour le même usage. Les pièces de fin de série inutilisées sont récupérées au sein des usines, triées et commercialisées par la société Gaïa, filiale de Renault Environnement ;
- **recycler** la matière contenue dans les déchets. Ce mode de traitement est applicable à la plupart des matières valorisables (carton, plastique, métaux, etc.). Ainsi, les déchets métalliques, qui représentent plus de 70 % du total des déchets de production, sont recyclés à près de 100 % et les papiers, cartons et plastiques sont aussi systématiquement triés pour être recyclés. Mais hormis ces catégories « traditionnelles » de déchets recyclables, certains déchets plus complexes et a priori sans valeur peuvent également être recyclés en entrant dans la composition de nouveaux matériaux. Ainsi les cendres des chaudières biomasse de l'usine de Tanger au Maroc (plus de 900 tonnes en 2019) entrent dans la composition de biofertilisants certifiés utilisables en agriculture biologique. De même, depuis mi-2017, l'usine de Busan en Corée du Sud valorise ses boues de station d'épuration et de phosphatation en filière cimentière comme intrant minéral (plus de 800 tonnes en 2019) ;
- **valoriser** énergétiquement :
  - en utilisant les déchets comme combustible alternatif : à titre d'exemple, le site de Flins envoie depuis 2017 une partie de ces déchets dangereux (plus de 300 tonnes en 2019) dans une installation de préparation de combustible solide de substitution (CSS) fourni aux cimenteries comme alternative au fioul alimentant les fours,

- ou en récupérant l'énergie issue de leur incinération (dans les centres d'incinération de déchets) pour produire de l'électricité ou de la vapeur d'eau, qui peut à son tour être utilisée en remplacement du gaz naturel pour le chauffage des étuves de peinture, comme c'est le cas dans les usines de Sandouville en France et de Busan en Corée du Sud ;
- **éliminer** consiste à brûler les déchets (sans récupération d'énergie) ou à les enfouir dans les installations de stockage. Renault cherche à réduire au maximum le recours à ce mode de traitement. Ainsi, à isopérimètre, Renault a diminué de 47 %

depuis 2013 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers et de fonderie). En 2019, Palencia a supprimé ses dernières filières d'enfouissement pour atteindre le « zéro enfouissement ».

Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

### DÉCHETS PAR CATÉGORIE ET MODE DE TRAITEMENT (TONNES/AN) <sup>(1)</sup>

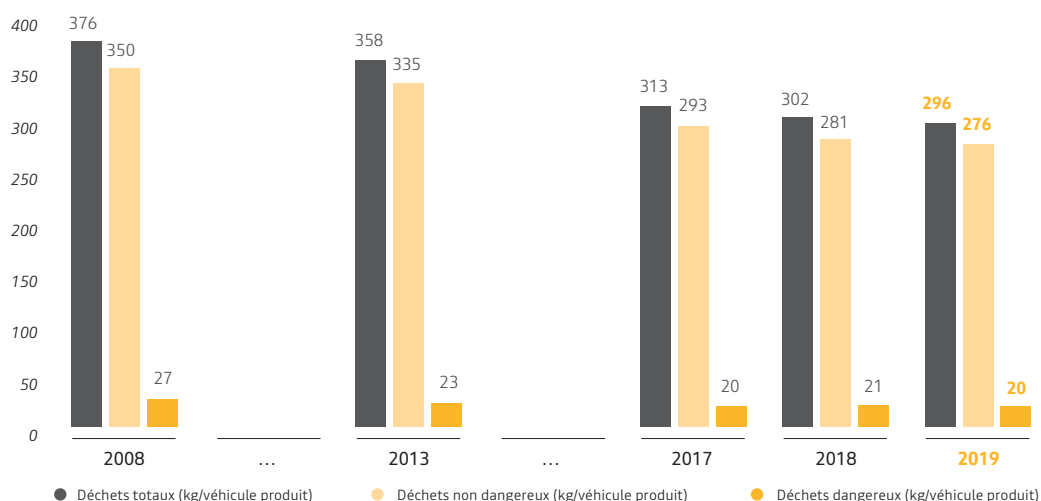
		Total	Recyclés	Valorisation énergétique	Incinérés sans valorisation énergétique	Autres filières d'élimination
Déchets dangereux	2019	61 558 <sup>(v)</sup>	22 768	18 794	8 513	11 483
	2018	67 265	22 569	24 047	7 174	13 474
	2017	65 816	19 768	23 580	10 330	12 139
Déchets non dangereux <sup>(2)</sup>	2019	182 364 <sup>(v)</sup>	146 290	18 752	625	16 697
	2018	192 720	151 513	13 372	452	22 383
	2017	190 094	150 368	15 455	234	24 037
Déchets métalliques	2019	679 814 <sup>(v)</sup>	678 475		3	1 336
	2018	720 465	717 759			2 706
	2017	783 201	779 450			3 751
TOTAL	2019	923 735 <sup>(v)</sup>	847 533 <sup>(v)</sup>	37 546	9 141	29 515
	2018	980 449	891 841	42 420	7 626	38 562
	2017	1 039 110	949 587	39 034	10 563	39 926

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, ne sont pas comptabilisés.

(2) Hors déchets métalliques.

(v) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2019.

### DÉCHETS PAR VÉHICULE PRODUIT (KG/VÉHICULE) <sup>(1)</sup>



(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, n'apparaissent pas sur le graphique.

### Collecter, trier, démonter, orienter



La collecte est une étape indispensable à la valorisation des produits en fin de vie. Au-delà de ses obligations réglementaires (cf. 2.3.2.B), Renault a fait le choix d'investir directement dans la filière de collecte et traitement des véhicules hors d'usage (VHU) en France (où se concentrent 45 % des VHU européens du Groupe du fait de l'implantation historique de Renault),

afin de conserver la maîtrise économique et technique des flux de matières.

Ainsi, la filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe Suez en prenant une participation de 50 % dans la société Indra. Acteur depuis plus de 30 ans de la déconstruction automobile, Indra intervient à tous les niveaux de la déconstruction automobile, à travers quatre pôles d'activités complémentaires :

- ingénierie : Indra conçoit, développe, industrialise et commercialise des outils novateurs, équipements et processus de dépollution, de démontage et de recyclage des VHU, mis au point et testés sur son propre site de déconstruction à Romorantin. Ces outils et méthodes ont vocation à être disséminés largement au sein du réseau de démolisseurs d'Indra, au travers de programmes de formations qu'elle développe et dispense (420 personnes formées en 2019) ;
- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 386 centres de VHU agréés ;
- démontage/recyclage dans ses propres centres de déconstruction ;
- commercialisation de pièces de réemploi garanties : Indra distribue au travers de son réseau les pièces réutilisables démontées sur ses sites et certifiées.

En l'état des données disponibles à la date de publication, le nombre de véhicules hors d'usage traités en 2019 dans le réseau de démolisseurs agréés d'Indra ou sur ses propres sites de déconstruction est estimé à plus de 500 000, dont plus de 32 000 via le site web [goodbye-car.com](http://goodbye-car.com) qui offre depuis 2014 un service « clé en main » de collecte de VHU destiné aux particuliers.

La filiale Gaïa collecte quant à elle les pièces inutilisées dans le réseau commercial, mais également dans les usines et chez les fournisseurs, les trie et, en fonction de leur état, les oriente vers le réemploi ou vers la filière de recyclage appropriée.

L'investissement de Renault dans ces activités répond à un triple objectif :

- remplir les obligations réglementaires de Renault en matière de collecte et traitement des VHU en France ;
- faire évoluer la filière vers de meilleures performances techniques et économiques, pour atteindre à un coût optimal l'objectif européen de recyclage et valorisation des véhicules à 95 %, à travers le développement de nouveaux outils et processus de déconstruction des VHU, l'accompagnement et la formation de son réseau de déconstruction automobile ;
- alimenter des boucles courtes de recyclage (voir paragraphe *Recycler* ci-après) afin de réduire la dépendance et les consommations de matières premières vierges.

### Ré-employer



Outre l'activité de commercialisation des pièces inutilisées de sa filiale Gaïa (voir ci-dessus), Renault propose en France depuis 2012 dans son réseau commercial une offre de pièces de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion collectées et sélectionnées dans le réseau de démolisseurs d'Indra.

Pour faciliter l'accès à ces pièces de réemploi, Indra a également développé en partenariat avec Sidexa le système PRECIS, mis en service en France en avril 2014, qui permet de constituer un stock mutualisé de pièces de réemploi de qualité premium à destination des réparateurs, alimenté par les centres VHU du réseau Indra. Lors du chiffrage des réparations à effectuer sur un véhicule les réparateurs sont automatiquement informés par le module PRECIS du logiciel Pacte Office de Sidexa (logiciel de chiffrage leader sur le marché) de l'existence de références de pièces de réemploi disponibles dans le stock mutualisé, permettant de réduire le coût de la réparation en conservant le même niveau de garanties. Cette offre, unique parmi les constructeurs européens, permet la remise en état de véhicules qui n'auraient pas été économiquement réparables à partir de pièces neuves uniquement, prolongeant ainsi leur durée de vie tout en réduisant très significativement l'empreinte environnementale associée aux réparations effectuées.

Le chiffre d'affaires réalisé à travers le système PRECIS s'est élevé à 5,5 millions d'euros en 2019, en hausse de 56 % par rapport à 2018. Il est attendu à nouveau en forte hausse en 2020, soutenu d'une part par la pénétration encore faible des pièces d'occasion sur le marché de la réparation et d'autre part par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, adoptée en France en août 2015 et qui impose depuis janvier 2017 aux réparateurs de proposer une offre de réparation à partir de pièces d'occasion.

### Re-manufacturer



Depuis plus de 70 ans, Renault pratique le **re-manufacturing** ou rénovation des pièces mécaniques. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf. Depuis 1949, la rénovation des moteurs et boîtes de vitesse manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage complet, nettoyage, tri, rénovation et remplacement des pièces défectueuses et d'usure, remontage et contrôle.

Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault et Dacia sous l'appellation « Échange Standard Renault », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur de 40 % en moyenne à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Loin d'être marginale, l'offre d'échange standard couvre près de 70 % des références de pièces de groupe motopropulseur, jusqu'à 50 % pour les pièces de liaison au sol, et est régulièrement étendue à de nouvelles familles de pièces.

## Recycler : développer des filières industrielles, utiliser les matériaux recyclés



Dans la logique de l'économie circulaire, l'objectif de Renault est non seulement d'assurer le recyclage des déchets issus de l'industrie automobile, mais d'assurer autant que possible leur recyclage au sein même de la filière automobile (boucles courtes). L'enjeu réside dans le maintien des qualités techniques et de la valeur économique des matières lors du recyclage.

À fin 2019, les filières de boucles courtes mises en place par Renault comptent notamment :

- le recyclage de pièces métalliques issues de la maintenance et réparation des véhicules. Ce flux, mis en place en 2012, porte sur les moteurs et boîtes de vitesses défectueux envoyés en rénovation : après traitement, les constituants qui ne trouvent pas leur place dans les organes rénovés sont recyclés dans les fonderies de Renault ;
- le recyclage du cuivre. Les faisceaux de câbles rachetés aux démolisseurs de VHU par la filiale Gaïa sont traités pour en extraire le cuivre. Ce dernier est revendu à la Fonderie de Bretagne (Groupe Renault) pour la production de fonte perlitique ou à des fournisseurs de l'industrie automobile pour l'affinage d'aluminium. Le cuivre recyclé par Gaïa est d'une qualité élevée, ce qui lui permet de répondre à un cahier des charges technique exigeant et de remplacer une matière vierge ou post-industrielle ;
- le recyclage du polypropylène (matière plastique) : Gaïa collecte les boucliers auprès des démolisseurs et garages et organise leur traitement pour répondre aux cahiers des charges techniques Renault-Nissan. Sept qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites au Panel Matières Renault, dont trois sont utilisées pour des applications en série et quatre font l'objet d'applications en cours de validation sur des projets véhicules ;

- le recyclage de déchets métalliques de production (tôles, copeaux d'usinage mécanique). Des boucles entre usines Renault ou entre des usines Renault et des fournisseurs de pièces métalliques sont actives en France, en Espagne, au Brésil ;
- le recyclage des métaux platinoïdes. Gaïa collecte auprès des démolisseurs et traite des pots catalytiques de véhicules hors d'usage. Les métaux platinoïdes ainsi recyclés sont vendus à un fournisseur de l'industrie automobile pour entrer à nouveau dans la fabrication de pots catalytiques ;
- le recyclage de fibres textiles issues de chutes de production de tissu et de ceintures de sécurité afin de produire un tissu destiné à l'habillage intérieur des véhicules (voir l'exemple de Nouvelle ZOE à la fin de cette section).

Ces boucles courtes contribuent à l'atteinte des objectifs de Renault sur l'intégration de matières recyclées dans les véhicules neufs. La collecte et le transport des matières au cours du processus de recyclage sont également optimisés de façon à réduire au maximum l'empreinte écologique des matériaux recyclés.

Le Groupe développe régulièrement de nouvelles boucles de réutilisation de matériaux issus de véhicules hors d'usage, à travers notamment des projets de recherche collaboratifs associant industriels, collectivités locales, ADEME et universitaires (voir encadré). Ainsi l'élaboration, à partir de textiles automobiles et vêtements professionnels recyclés suivant un procédé exclusif, d'un matériau isolant acoustique pour l'insonorisation des véhicules a reçu la validation technique de l'ingénierie en vue de développer des applications sur des véhicules de la gamme.

Espace contient ainsi plus de 50 kg de plastiques recyclés, dont un tiers issu du recyclage post-consommateur <sup>(1)</sup>.

### Projets de recherche collaboratifs en économie circulaire

Le Groupe Renault participe à de nombreux projets de recherche collaboratifs en économie circulaire dont il est le plus souvent l'initiateur et le leader, fédérant autour de lui un réseau de partenaires issus aussi bien de l'industrie automobile que du monde du recyclage, de la recherche ou de l'éducation.

2015 avait vu l'aboutissement du projet Innovative Car Recycling 95 % (ICARRE95) ayant pour objectif de démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU (véhicules hors d'usage) dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, à travers :

1. la création et la structuration de nouvelles filières pour les pièces ou matières peu valorisées ou non valorisées par les acteurs du recyclage ;
2. une logistique alternative visant à réduire l'empreinte environnementale du transport dans le processus de recyclage ;

3. le développement des compétences en matière de recyclage à travers des actions de formation.

Dans la continuité d'ICARRE95, trois projets pilotés par Renault visent à développer l'utilisation de matières recyclées issues notamment de véhicules hors d'usage ou d'autres produits en fin de vie dans la fabrication des nouveaux véhicules :

#### I – Projet TREFIV (thermoplastique recyclage fibres de verre)

Ce projet collaboratif vise à produire des pièces de structures à partir de polypropylène post-consommation en y introduisant de la fibre de verre. Il est mené en partenariat avec d'autres entreprises dont SYNOVA, PME spécialisée dans le recyclage des matières plastiques déjà impliquée dans le projet ICARRE 95. Une application sur des pièces de structure d'Espace V (« face avant technique ») a été validée en 2017, pour une application en 2018.

(1) Matière recyclée post-consommateur : matière issue du recyclage de biens de consommation en fin de vie, par opposition aux matières recyclées post-industrielles issues de rebuts de fabrication.

**II – Projet TREVIS (thermoplastique recyclage visible)**

Ce projet a pour objectif d'ouvrir la voie à l'intégration de matières plastiques recyclées post-consommation dans les pièces d'apparence, qui représentent la majorité de la masse de matières plastiques utilisée dans les nouveaux véhicules. En effet les matières plastiques recyclées sont largement utilisées aujourd'hui dans les pièces non visibles mais leur intégration dans des pièces apparentes nécessite d'obtenir une qualité perçue et une durabilité équivalentes à celles des meilleurs plastiques vierges, notamment en matière de couleur, d'odeur et de tenue de la teinte aux conditions climatiques (exposition prolongée au soleil...).

**III – Projet TCT (textile composite thermoformé)**

Le projet TCT a intégré les livrables du projet « à filer », qui a permis l'élaboration de textile siège 100 % recyclé. Ce projet permet de composer de nouveaux matériaux alliant performance technique, économie et facilité de production en étroite collaboration avec ADIENT SA (filiale de Johnson controls),

producteur de tissus pour l'automobile, et Filatures du Parc. Il consiste à associer deux matières recyclées issues des véhicules en fin de vie, rebuts de fabrication automobile et bouteilles en PET (polyéthylène téréphtalate), pour élaborer un textile utilisable dans la fabrication de pièces automobiles thermoformées. Outre son intérêt environnemental évident, cette solution présente également un potentiel de gains importants en termes de simplification des processus industriels, de durabilité et d'allègement. Ce projet à fort ancrage territorial dans la région Occitanie participe en outre au renouveau de la filière industrielle française en exploitant un savoir-faire historique au service de l'innovation dans le domaine de l'économie circulaire.

Le Groupe Renault poursuit par ailleurs sa collaboration avec des écoles supérieures initiée dans le cadre d'ICARRE 95, en vue d'intégrer la thématique du recyclage dans leurs cursus de formation et de préparer l'avenir de ces filières industrielles. Pour plus d'informations, voir [www.icarre95-programmelife.eu](http://www.icarre95-programmelife.eu)

Nouvelle ZOE, présentée en 2019, montre comment les projets de recherche débouchent sur des applications en grande série. Renault et ses partenaires ont ainsi réussi à appliquer le procédé historique du cardage à un **tissu innovant élaboré à partir de matières recyclées venant de l'industrie automobile**. Conçu selon les principes de l'économie circulaire, il est composé en moyenne de 50 % de chutes de tissu et de ceintures de sécurité, et de 50 % de fibres recyclées à partir de bouteilles plastiques. L'organisation en boucle courte (fabrication + approvisionnement) permet de réduire

de plus de 60 % les émissions de CO<sub>2</sub> comparé au tissu de l'ancienne ZOE issu d'un processus de fabrication standard. Alors que les matières synthétiques recyclées sont traditionnellement réservées aux carters et autres éléments de protection de la voiture, Nouvelle ZOE les fait pour la première fois entrer dans la composition d'éléments de l'habitacle : le tissu de la finition ZEN, mais aussi des pièces d'ébénisterie apparentes en plastique injecté. Nouvelle ZOE intègre désormais 22,5 kg de matières synthétiques recyclées, en hausse par rapport à la génération précédente.

**C. Environnement et santé** DPEF8a DPEF8b DPEF16a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2019
Produit (VE)	Produits : lancer 8 véhicules 100 % électriques couvrant tous les segments, dont 5 nouveaux modèles et 3 renouvellements entre 2017 et 2022 Marchés : conserver la position de leader en Europe et pénétrer le marché chinois	2017	2022	Lancement de Nouvelle ZOE en 2019. Renault numéro 1 de la mobilité électrique en Europe avec plus de 250 000 véhicules électriques vendus depuis 2010. Chine : commercialisation de Renault City K-ZE en 2019 <sup>(3)</sup>
Fabrication	Réduire de 25 % entre 2013 et 2020 les émissions moyennes de COV <sup>(1)</sup> par m <sup>2</sup> de caisse peinte	2016	2020	-23 % (comparée à 2013)
Fabrication et produit	Réduire de 20 % entre 2016 et 2022 le nombre de produits chimiques à risque <sup>(2)</sup> utilisés sur les sites du Groupe (soit -68 % entre 2010 et 2022)	2016	2022	Réduction de 19 % entre 2016 et 2019 (soit -67 % entre 2010 et 2019)

(1) Émissions de COV (composés organiques volatils) des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires), tous sites de fabrication hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et qui est en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

(2) Produits chimiques classés « priorité 1 » (PR1) par Renault pour la substitution. Sont classés dans cette catégorie les produits contenant des substances CMR (cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction) de catégories 1a/1b ou des substances listées aux annexes XIV et XVII du règlement européen REACH, en concentrations supérieures aux seuils définis par la norme Renault 00-10-050 sur les substances à usages interdits ou soumis à restriction (voir ci-après Gestion du risque substances).

(3) Voir 2.3.3.A, paragraphe Véhicules électriques.

Le Groupe Renault assure une veille active et continue des développements scientifiques et techniques relatifs aux enjeux sanitaires afin d'identifier au plus tôt les solutions disponibles pour réduire les impacts potentiels sur la santé des activités du Groupe. Cette veille s'appuie notamment sur l'analyse des publications relatives à l'environnement et la santé issues de la communauté scientifique, des organismes officiels nationaux ou internationaux et

des organisations non gouvernementales. Elle s'appuie également sur une collaboration avec les fournisseurs de technologies et d'ingénierie afin d'identifier et d'évaluer les briques technologiques susceptibles d'être intégrées aux futurs produits du Groupe (voir également le paragraphe *Adéquation des produits et services aux attentes des marchés* au 2.3.2.D *Environnement et compétitivité*).

## a) Qualité de l'air

## Fabrication

## LES COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)



Les émissions de composés organiques volatils sont soumises à une surveillance et font l'objet d'un plan de réduction des quantités émises. Ce plan s'appuie sur :

- la généralisation des meilleures pratiques en matière de réduction des consommations de produits de peinture solvantés et des émissions associées, sous le pilotage de

l'ingénierie du Groupe ;

- la mise en place ou le remplacement d'installations de traitement des COV par incinération, si nécessaire.

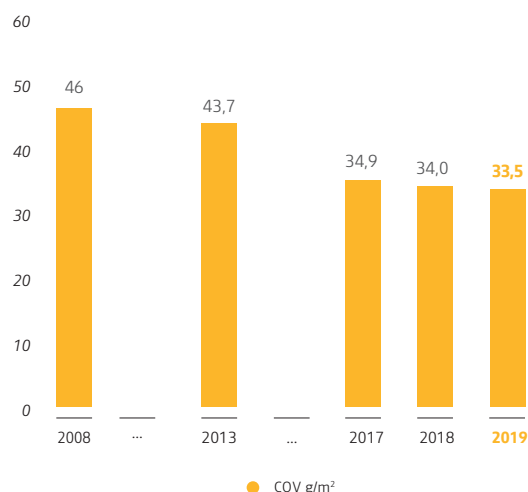
Les émissions de COV par m<sup>2</sup> de caisse assemblée peinte s'inscrivent en baisse de 1,5 % en moyenne en 2019 (par rapport à 2018) sur l'ensemble du Groupe, à 33,5 g/m<sup>2</sup>.

Parmi les actions de réduction des émissions de COV mises en œuvre au cours de l'année 2019 dans les usines du Groupe, on peut citer :

- l'installation de nouveaux équipements d'incinération des COV sur les sites de Sandouville, Douai et Valladolid ;
- la mise en œuvre pour certaines applications de peintures ou de vernis sur caisse d'installations robotisées, qui permettent une optimisation beaucoup plus fine des quantités de produits utilisées ;
- la poursuite du déploiement d'un mastic à très faible teneur en solvant pour les applications en intérieur habitacle véhicule et du déploiement d'un nouveau mastic « Alliance » moins solvanté pour les extérieurs ;
- la poursuite des actions d'amélioration du taux de récupération des solvants sales sur l'ensemble des sites (solvants de purge et de nettoyage).

À fin 2019, 81 % des véhicules produits annuellement ont été peints avec des bases hydrosolubles (c'est-à-dire des peintures dont le solvant est principalement constitué d'eau).

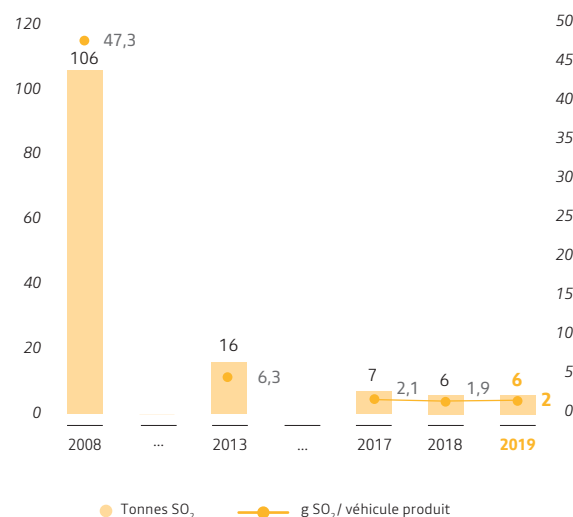
## ÉMISSIONS DE COV



Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes du Groupe Renault (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

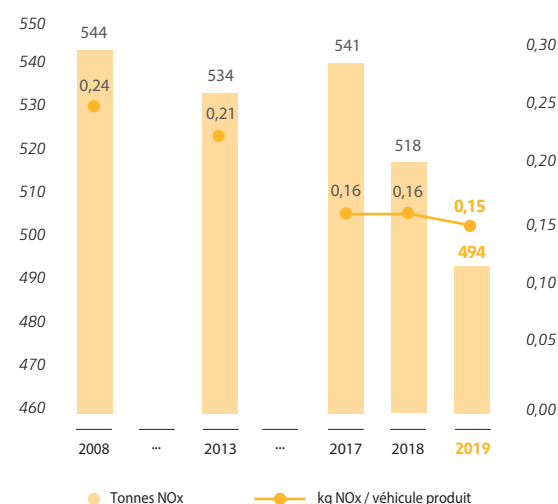
LES ÉMISSIONS DE SO<sub>2</sub> ET NO<sub>x</sub> LIÉES À LA COMBUSTION

Renault a mené à bien au cours des années 2000 un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>), d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) et de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>). Le fioul n'étant désormais pratiquement plus utilisé sur les sites du Groupe, les actions de progrès portent désormais principalement sur la modernisation des chaudières gaz et la mise en place de brûleurs à faibles émissions de NO<sub>x</sub>.

ÉMISSIONS DE SO<sub>2</sub><sup>(v)</sup>

Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2).

(v) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : total des émissions de SO<sub>2</sub> sur l'exercice 2019.

ÉMISSIONS DE NO<sub>x</sub><sup>(v)</sup>

Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2).

(v) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : total des émissions de NO<sub>x</sub> sur l'exercice 2019.

### Utilisation des véhicules

#### RÉDUCTION DES ÉMISSIONS POLLUANTES DES VÉHICULES THERMIQUES



Dans le monde entier, tous les véhicules commercialisés par le Groupe Renault ont reçu, conformément aux réglementations en vigueur, une homologation en bonne et due forme délivrée par les Autorités concernées.

Après la généralisation des filtres à particules pour les véhicules diesel, associée à la norme Euro 5, la norme Euro 6b a abaissé à nouveau le niveau autorisé d'émission de particules pour toutes les motorisations, tout en réduisant de plus de moitié, par rapport à la norme Euro 5, les limites d'émissions d'oxydes d'azote ( $\text{NO}_x$ ) autorisées lors des essais en laboratoire pour l'homologation des véhicules diesel (de 180 à 80 mg/km), rapprochant d'ailleurs ces dernières de celles autorisées pour les véhicules à essence (60 mg/km).

Une telle réduction a été rendue possible par la mise en place de systèmes de post-traitement de type  $\text{NO}_x$  trap ou SCR (*Selective Catalytic Reduction*). Le  $\text{NO}_x$  trap est un système chimique qui piège les oxydes d'azote puis les réduit en gaz neutres. Il est présent sur l'ensemble des véhicules particuliers diesels commercialisés depuis septembre 2015 par le Groupe Renault en Europe. La technologie SCR (*Selective Catalytic Reduction*) consiste quant à elle à réduire les oxydes d'azote en eau et en azote par injection d'urée. Elle est utilisée depuis septembre 2015 sur les véhicules utilitaires TRAFIC et MASTER commercialisés en Europe.

Néanmoins, la mise en évidence d'écart significatifs entre émissions mesurées en usage réel et en laboratoire pour l'homologation a conduit la Commission européenne à définir un protocole d'essai en usage réel, introduit avec la norme Euro 6d (protocole RDE, *Real Driving Emissions*). Sans attendre ces nouvelles normes, le Groupe Renault avait, dès juillet 2015, étudié la mise en place sur l'ensemble de sa production diesel Euro 6b et Euro 6c d'améliorations visant à limiter davantage les émissions en usage client. Ces améliorations ont été déployées progressivement dès août 2016 :

**1) Élargissement de la plage de fonctionnement des systèmes EGR (*Exhaust Gas Recirculation*), élément clé de la réduction des oxydes d'azote**

Les études et vérifications entreprises depuis juillet 2015 ont permis au Groupe Renault de multiplier au moins par deux la plage de température de fonctionnement à pleine efficacité de ses systèmes EGR, tout en maintenant inchangées la fiabilité et la sûreté de fonctionnement du moteur et du véhicule sur l'ensemble des conditions d'usage client.

**2) Performance renforcée du pilotage du  $\text{NO}_x$  trap qui permet, en complément de l'EGR, le stockage et le traitement à intervalle régulier des oxydes d'azote**

La fréquence et l'efficacité des purges sont augmentées, avec un système plus « robuste », afin de mieux prendre en compte la diversité des conditions de conduite.

Ces actions combinées ont amené en moyenne, selon les applications et le type de roulage, une division substantielle – d'une amplitude de deux à quatre – des oxydes d'azote sur la zone d'extension de l'EGR. L'ensemble des clients qui avaient acquis un véhicule Euro 6b – conformes aux normes applicables – avant ces

mesures d'amélioration, en bénéficient via un ajustement de la calibration du moteur réalisé gratuitement lors d'un passage dans le réseau après-vente.

Au total, à fin 2019, en combinant les véhicules directement sortis d'usine avec ces améliorations et les véhicules traités dans le réseau après-vente, 88 % du parc Groupe Renault diesel Euro 6b ou Euro 6c en circulation a d'ores et déjà bénéficié des mesures d'amélioration décidées par Renault.

Le déploiement des normes Euro 6d constitue maintenant un progrès très important dans la réduction et le contrôle des émissions polluantes des véhicules thermiques. Ces normes ont introduit des mesures en conditions réelles et variables de roulage (protocole RDE, *Real Driving Emissions*) des émissions de polluants tels que les oxydes d'azote ou les particules, en complément des mesures réalisées en laboratoire sur la base d'un cycle d'essai normalisé. Ces dernières, par nature, ne peuvent pas couvrir la très grande variété des usages client : conditions de roulage et météorologiques, type de conduite, charge du véhicule, etc.

C'est pourquoi Renault, depuis plusieurs années, a soutenu la démarche européenne visant à mettre en place des mesures en conditions réelles de roulage (protocole RDE), en complément de la mise en place de la nouvelle procédure d'essai en laboratoire WLTP, plus représentative d'une utilisation client moyenne et de la diversité des équipements des véhicules que le cycle NEDC.

L'adaptation des véhicules du Groupe Renault à ces nouvelles normes a nécessité un programme ambitieux d'investissements de plus de 2 milliards d'euros.

La première phase Euro 6d temp s'applique depuis septembre 2017 pour les nouveaux modèles (nouveaux types) et depuis septembre 2019 pour tous les véhicules neufs (tous types). La Commission européenne a introduit simultanément la nouvelle procédure d'essai en laboratoire WLTP, qui est appliquée depuis septembre 2017 pour les nouveaux modèles et depuis septembre 2018 pour tous les véhicules neufs.

Pour répondre aux normes Euro 6d temp, la technologie SCR, utilisée depuis les normes Euro 6b par Renault sur les véhicules utilitaires TRAFIC et MASTER, a commencé à être déployée sur les véhicules particuliers diesel en 2018 et équipe depuis septembre 2019 toute la gamme de véhicules particuliers diesel vendus en Europe. Le SCR sera également utilisé pour répondre aux normes Euro 6d à venir, avec des limites plus contraignantes : cette réglementation est applicable aux voitures particulières à partir de janvier 2020 pour les nouveaux types, janvier 2021 tous types, et aux véhicules utilitaires en fonction de leur masse à partir de janvier 2021 pour les nouveaux types, janvier 2022 tous types. Cette technologie SCR, qui est plus contraignante à l'usage avec la mise en place sur le véhicule d'un réservoir d'urée à recharger régulièrement, permet de diminuer les oxydes d'azote avec une efficacité renforcée sur une plage étendue de fonctionnement moteur. Sur la plupart des applications, les technologies SCR et  $\text{NO}_x$  trap seront combinées.

Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopulseurs aux spécificités locales (qualité du carburant, climat, poussière, etc.) de telle sorte qu'est toujours assurée la conformité de chaque véhicule aux réglementations en vigueur dans chaque pays de commercialisation. Au-delà de la stricte conformité réglementaire, le Groupe capitalise sur son retour d'expérience en Europe pour répondre aux attentes, croissantes à travers le monde, d'une meilleure prise en compte des émissions de polluants en usage client (voir ci-avant).



Des processus internes de gouvernance visent à analyser et maîtriser les écarts entre les valeurs de consommation et d'émissions homologuées en laboratoire sur cycle normalisé, et les valeurs mesurées en usage client :

- mesure systématique, pour tous les modèles de la gamme, des émissions en conditions réelles de conduite selon le protocole « RDE » (un cycle de conduite « client » est également utilisé en interne depuis de nombreuses années pour évaluer les consommations de nos véhicules en usage client) ;

- analyse des écarts entre les résultats de ces mesures internes, d'autres mesures du même type réalisées par des tierces parties (commissions gouvernementales, ONG, sociétés spécialisées telles que *Emissions Analytics*<sup>®</sup> notamment) et les valeurs d'émissions homologuées en laboratoire sur cycle normalisé, et recoupement de ces informations avec les retours des enquêtes de satisfaction client ;
- définition par le Comité exécutif Groupe des lignes directrices fortes et arbitrage par cette dernière instance des investissements nécessaires à la réduction continue des émissions polluantes des véhicules thermiques.

### NORMES D'ÉMISSIONS APPLICABLES AUX VÉHICULES PARTICULIERS EN UNION EUROPÉENNE

Norme et année d'entrée en vigueur (tout type)	Euro 1	Euro 2	Euro 3	Euro 4	Euro 5	Euro 6b/6c	Euro 6d temp	Euro 6d	% de réduction par rapport à la 1 <sup>re</sup> valeur limite
	1993	1997	2001	2006	2011	2015/2018	2019	2021	
<b>DIESEL</b>									
Oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> ) : valeur limite/facteur de conformité <sup>(1)</sup>	-	-	500/-	250/-	180/-	80/-	80/2,1	80/1,5	-84 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	1 000	640	500	500	500	500	500	-82 %
Hydrocarbures et oxydes d'azote (HC + NO <sub>x</sub> )	970	900	560	300	230	170	170	170	-82 %
Particules – en masse (PM)	140	100	50	25	5	4,5	4,5	4,5	-97 %
Particules – nombre (PN) : valeur limite/facteur de conformité <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	6×10 <sup>11</sup> /-	6×10 <sup>11</sup> /-	6×10 <sup>11</sup> /1,5 <sup>(3)</sup>	6×10 <sup>11</sup> /1,5	-
<b>ESSENCE</b>									
Oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> ) : valeur limite/facteur de conformité <sup>(1)</sup>	-	-	150/-	80/-	60/-	60/-	60/2,1	60/1,5	-60 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	2 200	2 200	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	-63 %
Hydrocarbures (HC)	-	-	200	100	100	100	100	100	-50 %
Hydrocarbures non méthaniques (HCNM)	-	-	-	-	68	68	68	68	-
Particules – en masse (PM)	-	-	-	-	5	4,5	4,5	4,5	-
Particules – nombre (PN) : valeur limite/facteur de conformité <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-	6×10 <sup>12</sup> <sup>(2)</sup> /-	6×10 <sup>11</sup> /1,5 <sup>(3)</sup>	6×10 <sup>11</sup> /1,5	-

Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.

(1) Facteur de conformité : ratio maximal autorisé entre les émissions mesurées en conditions réelles suivant le protocole RDE, et les valeurs limites d'émissions sur le cycle d'homologation.

(2) Le règlement n° 459/2012 autorise les voitures à essence à injection directe à émettre 6×10<sup>12</sup> particules jusqu'en 2017 ; au-delà, elles sont limitées à 6×10<sup>11</sup> comme les véhicules diesel.

(3) Facteur de conformité applicable dès 2018 pour les particules en nombre.

### CONTRIBUTION DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR EN MILIEU URBAIN



Le véhicule électrique constitue un axe majeur de la stratégie du Groupe pour répondre aux problèmes de pollution atmosphérique. En atteignant une part significative du parc roulant, il contribuera, grâce à son absence d'émissions en phase d'usage <sup>(1)</sup>, à l'amélioration de la qualité de l'air dans les zones urbaines. Renault s'est associé en 2012 à la municipalité de

Rome et aux sociétés Aria Technologies et Arianet, spécialistes de la modélisation des pollutions atmosphériques, pour quantifier les bénéfices sanitaires du véhicule électrique en milieu urbain. Nissan a également mené une étude du même type sur la ville de Hong Kong avec Aria Technologies en 2014. Ces études, qui prennent en compte la baisse des émissions locales engendrées par les véhicules électriques et l'augmentation des émissions liées à la production d'électricité additionnelle, modélisent l'impact d'une politique volontariste en faveur de la mobilité électrique.

(1) Hors pièces d'usure.

Dans le scénario testé sur la ville de Rome, les véhicules électriques représentent 20 % du parc roulant en centre-ville au niveau de la zone à trafic limité existante, traduisant une volonté politique de promouvoir les véhicules propres (flotte publique renouvelée en véhicules électriques, promotion de petits utilitaires électriques pour la distribution de marchandises en fin de chaîne). Les conclusions font apparaître un net bénéfice sanitaire de ce scénario volontariste par rapport au scénario de base. Les concentrations en dioxyde d'azote (NO<sub>2</sub>) seraient réduites de 9 à 25 % selon les saisons et jusqu'à 45 % le long des artères principales, et les concentrations en particules (PM<sub>10</sub>) jusqu'à 30 %. Enfin le nombre d'habitants et visiteurs du centre historique exposés à des concentrations en benzène supérieures à 2 µg/m<sup>3</sup> (valeur maximale recommandée par le Conseil supérieur d'hygiène publique en France) serait réduit de près de 50 % par rapport au scénario de base.

Le scénario volontariste modélisé à Hong Kong envisage 20 % de véhicules électriques sur les voitures particulières et véhicules utilitaires légers (dont bus légers), et 20 % de GPL bi-carburant sur les taxis et bus légers dans un secteur de 1 km<sup>2</sup> situé en centre-ville (quartier de Mong Kok). La modélisation démontre que les 20 % de véhicules électriques introduits dans le parc automobile

engendreraient à eux seuls une réduction de 46 % des concentrations hivernales de composés organiques volatils et de 25 % des concentrations de particules fines (PM<sub>10</sub> et PM<sub>2,5</sub>) dans le secteur concerné.

En complément d'une offre toujours plus étendue de véhicules électriques (en termes de segments et de zones géographiques couverts), le Groupe Renault ambitionne également de déployer de nouvelles offres de services de mobilité électrique s'inscrivant pleinement dans les plans de déplacements urbains, au bénéfice de l'amélioration de la qualité de l'air et de la réduction de la congestion : autopartage, transport à la demande avec chauffeur (VTC) ou encore navettes autonomes à l'horizon du plan stratégique. À fin 2019, plus de 7 000 véhicules électriques de marque Renault sont ainsi déployés dans des services d'autopartage en Europe. Pour plus de détails, voir le chapitre 2.2.1 *Penser et développer les nouvelles mobilités durables*, en particulier 2.2.1.2.A *Accélérer le développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques*.

#### QUALITÉ DE L'AIR DANS L'HABITACLE DES VÉHICULES



L'air de l'habitacle est un mélange complexe entre l'air prélevé à l'extérieur du véhicule, qui alimente la climatisation et le chauffage, et les émissions des matériaux de l'habitacle. Ces deux composantes sont prises en compte dès la conception des véhicules du Groupe Renault afin de maîtriser leur impact sur la qualité de l'air dans l'habitacle et de préserver la

santé et le confort de ses occupants.

#### TRAITEMENT DE L'AIR EXTÉRIEUR INTRODUIT DANS L'HABITACLE

En roulage, la qualité de l'air dans l'habitacle est principalement influencée par celle de l'air extérieur compte tenu de l'important débit de renouvellement d'air (en moyenne 200 m<sup>3</sup>/h) nécessaire au confort des occupants. Renault s'assure donc dès la conception de ses véhicules que leur architecture permet la mise en place d'un système de traitement de l'air. Les solutions techniques mises en œuvre sont de trois types :

- 1) le filtre habitacle à particules (également appelé filtre à pollen) : constitué de fibres non tissées, il est conçu pour retenir les particules les plus fines avec une efficacité de plus de 85 % dès 2,5 µm de diamètre et 95 % sur les particules d'un diamètre supérieur à 10 µm ;
- 2) le filtre habitacle combiné : c'est un filtre à pollen auquel on a ajouté une couche de grains de charbon actif. En plus des particules, ce charbon actif permet de retenir des gaz dont les composés aromatiques et le dioxyde d'azote. Sur les véhicules Renault qui en sont équipés il est dimensionné pour retenir en moyenne 85 % de ces composés ;
- 3) le système de gestion automatisée d'entrée d'air : c'est un système électronique associé à un capteur de toxicité, qui déclenche la fermeture automatique du volet d'entrée d'air lorsque le capteur identifie un pic de concentration de certains polluants dans l'air extérieur (par exemple lorsque le véhicule passe sous un tunnel), en particulier il détecte les gaz émis par les véhicules qui nous précèdent.

Les solutions techniques adoptées sur chaque véhicule sont le fruit d'un compromis entre plusieurs prestations (efficacité de traitement, désembuage, bruyance, consommation énergétique), et varient en fonction du niveau de gamme et d'équipement. Partout dans le monde, tous les véhicules particuliers commercialisés sous les marques Renault, Dacia, Alpine et Renault Samsung Motors sont équipés en série d'un filtre habitacle à particules comme équipement minimal. La plupart des derniers modèles de véhicules particuliers commercialisés sous la marque Renault en Europe et en Chine sont équipés en série de filtres combinés sur toutes les versions, ainsi que du système de gestion automatisée d'entrée d'air sur les niveaux de finition supérieurs équipés de climatisation automatique (ce système nécessitant des volets d'entrée d'air motorisés, il ne peut être proposé sur les autres versions).

L'offre développée par Renault permet par ailleurs à tout client des marques Renault, Dacia ou Renault Samsung Motors dont le véhicule ne serait pas équipé d'une solution technique de traitement de l'air dans son équipement d'origine, d'en bénéficier s'il le souhaite à travers l'offre complémentaire après-vente.

#### ÉMISSIONS DES MATÉRIAUX DE L'HABITACLE

En mode statique, lorsque la voiture est exposée au soleil, l'influence des émissions de substances chimiques volatiles issues des matériaux de l'habitacle devient prépondérante par rapport à la qualité de l'air extérieur. Renault s'est donc fixé comme objectif de maîtriser ces émissions afin de minimiser leur impact sur le confort et la santé des passagers.

Ainsi tous les matériaux de toutes les pièces situées à l'intérieur du véhicule (habitacle et coffre) dont le poids total au véhicule est supérieur à 100 grammes sont soumis depuis 2009 à un cahier des charges déployé auprès de tous les fournisseurs concernés, de façon à maîtriser les niveaux d'émissions des principales familles de composés organiques volatils. Ces exigences ont en 2017 fait l'objet d'une harmonisation au sein de l'Alliance à travers l'élaboration de standards communs à Renault et Nissan.

Renault veille également à limiter l'intensité olfactive des principaux contributeurs à l'ambiance globale de la voiture. L'évaluation est faite par un panel d'experts entraînés spécifiquement selon une méthodologie propre à Renault, basée sur des descripteurs olfactifs et une appréciation du niveau d'odeur issue de la méthodologie du bureau d'études spécialiste des odeurs IAP-Sentic® (filiale du groupe Borgeap).

#### b) Gestion du risque substances



Afin de préserver la santé des travailleurs et des consommateurs, mais aussi de protéger les écosystèmes, les législateurs imposent des restrictions à l'utilisation des substances dangereuses sur le lieu de travail et dans les produits. Au sein de l'Union européenne, l'entrée en vigueur en 2007 du règlement *Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals* (REACH) a

permis d'améliorer la connaissance des risques chimiques et conduit à un nombre croissant de restrictions et précautions d'utilisation. De nombreux pays du monde ont depuis émis le pas à l'Union européenne avec des réglementations du même type.

Renault dispose d'une organisation dédiée à la gestion des substances dangereuses et organisée en trois pôles :

- le pôle Hygiène industrielle et risques chimiques assure, en relation avec la médecine du travail et les conditions de travail, la gestion de l'exposition des travailleurs au risque chimique sur l'ensemble des sites de fabrication, d'ingénierie et de logistique Renault dans le monde. Il contrôle les substances chimiques présentes dans les formulations, vérifie la classification et l'étiquetage des produits chimiques utilisés sur site, et la conformité des Fiches de données de sécurité transmises par les fournisseurs. En outre il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires. Il donne une première évaluation du risque chimique suivant des conditions génériques d'emploi. Enfin, il assure des missions de contrôle des ambiances chimiques via des prélèvements et analyses des polluants aux postes de travail. Ce pôle de compétence a été constitué dès les années 1960 ;
- le pôle Ingénierie des matériaux opère un contrôle des substances contenues dans les véhicules sur la base des informations déclarées par les fournisseurs via le système IMDS (*International material data system*), partagé avec 35 constructeurs automobiles internationaux. Il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires ;
- le pôle Conformité réglementaire en après-vente s'assure auprès des fournisseurs que les pièces, accessoires et autres produits vendus en après-vente respectent la réglementation en vigueur et, le cas échéant, fait procéder aux substitutions nécessaires.

La prise en compte des réglementations relatives aux substances est intégrée aux processus quotidiens de l'entreprise. Elle s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire chargée de piloter les processus et systèmes d'information idoines, permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence exigées par la réglementation (notamment REACH). Cette équipe s'appuie sur des relais au sein de chaque branche de l'ingénierie (véhicule, mécanique, après-vente, etc.) et est confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance. Elle définit et pilote les actions de mise en conformité des entités concernées, anticipe les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et imagine les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

Renault substitue depuis les années 1960, dans une démarche préventive et anticipative, les substances identifiées comme toxiques contenues dans les produits chimiques utilisés en usine, et depuis le début des années 2000 celles contenues dans les matériaux. Renault a établi deux listes de substances prioritaires à la substitution, respectivement pour les produits chimiques et les matériaux, qui comprennent notamment des substances CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction ou reprotoxiques), les substances très préoccupantes soumises à une autorisation préalable (annexe XIV du règlement REACH), ainsi que des substances dont l'usage n'est pas restreint, mais dont Renault souhaite anticiper la suppression et ce à l'échelle mondiale.

Ces deux listes sont respectivement décrites dans deux standards distincts : la norme « Substances » 00-10-050 du Groupe Renault pour les produits chimiques à usage industriels et la norme RNES 0027 commune à Renault et Nissan pour les pièces automobiles. Ces standards prohibent l'utilisation des substances dangereuses et préoccupantes, listent les substances dont la substitution est

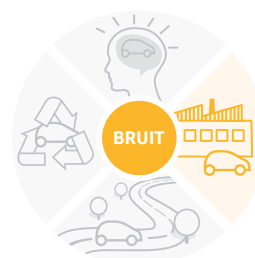
prioritaire, et imposent aux fournisseurs de déclarer les substances constitutives de leurs pièces et préparations. Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à ces normes. Leur application est contrôlée par chacun des trois pôles compétents.

Renault applique une politique de transparence conforme à la réglementation envers ses clients professionnels et particuliers.

Au-delà des substances usuelles et risques avérés, Renault est attentif aux potentiels impacts sanitaires des matériaux innovants, tels par exemple les nanomatériaux. À ce titre Renault a rejoint en 2015 l'alliance NanoRESP, qui propose une réflexion ouverte, non polémique mais critique sur les nanotechnologies et les nanomatériaux. Cette démarche collaborative impliquant des producteurs, distributeurs, utilisateurs et consommateurs de « nanoproduits », permet de questionner leurs usages, bénéfiques et risques au regard des alternatives existantes.

### c) Bruit

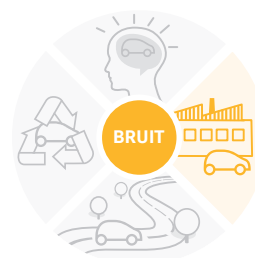
#### Fabrication



Le bruit est un sujet complexe qui met en jeu de nombreux facteurs (natures et puissances des sources par bandes d'octaves, directivité, effets des bâtiments, topographie des lieux, météo, etc.). Soucieux de garantir le bien-être des riverains situés aux abords de ses sites de production, Renault travaille activement à limiter et à réduire les nuisances sonores

associées à leurs activités en travaillant sur la maîtrise du « bruit » sur les installations existantes et sur les nouvelles installations. La sélection de matériels performants dans ce domaine ou les efforts d'insonorisation réalisés concourent à atteindre cet objectif. L'action porte notamment sur les cheminées d'extraction de toute nature, les chaufferies, chutes de matériaux métalliques, activités logistiques, qui constituent généralement les principales sources de bruit extérieur de nos sites industriels.

#### Utilisation des véhicules



Tous les véhicules à moteur thermique commercialisés par Renault en Europe en 2019 émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage<sup>(1)</sup>, conformément à la réglementation applicable aux véhicules homologués avant juillet 2016. La majorité respecte également la nouvelle limite de 72 dBA imposée par le règlement européen 540/2014/EC, bien que cette limite ne

s'applique qu'aux modèles homologués depuis juillet 2016. Le Groupe prépare cependant d'ores et déjà les phases 2 et 3 de la mise en œuvre de ce règlement, qui abaisseront le niveau de bruit extérieur autorisé pour la plupart des véhicules particuliers à 70 dBA en 2022 (2020 pour les nouveaux types) puis 68 dBA en 2026 (2024 pour les nouveaux types), en travaillant notamment à l'amélioration de l'isolation acoustique du moteur et à la mise en place d'absorbants supplémentaires dans les passages de roue (pour absorber le bruit de roulage) et les carénages sous caisse.

(1) À l'exception du fourgon MASTER qui de par sa charge utile et sa puissance est classé sous une catégorie différente du reste de la gamme, soumise à des limites de bruit extérieur spécifiques.

Avec un niveau sonore mesuré compris entre 68 et 70,5 dBA selon l'ancienne norme de mesure et inférieur à 68 dBA suivant la nouvelle norme, les véhicules électriques de la gamme Renault respectent déjà avec près de 10 ans d'avance les limites de niveau de bruit extérieur qui seront applicables à partir de 2026, contribuant ainsi à la réduction du bruit ambiant et à la qualité de vie dans les zones urbaines. Par ailleurs, ils procurent une nette amélioration du confort sonore des utilisateurs : le bruit intérieur d'un véhicule électrique est en effet inférieur d'environ 10 dBA à celui d'un véhicule thermique.

Au niveau international les normes applicables en matière de bruit extérieur des véhicules sont le plus souvent inspirées des normes européennes avec quelques années de décalage. Les véhicules commercialisés par le Groupe Renault hors d'Europe, qui présentent des niveaux de bruits comparables à leurs versions européennes, anticipent par conséquent souvent de plusieurs années les normes de bruit applicables localement.

#### D. Consommation et qualité de l'eau DPEF8a DPEF11a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2019
Groupe	Réduire de 20 % entre 2013 et 2020 l'approvisionnement externe en eau du Groupe par véhicule produit <sup>(1)</sup>	2016	2020	-11 % (comparé à 2013)
Fabrication	Réduire de 30 % entre 2016 et 2020 les rejets de métaux toxiques (METOX) dans les effluents liquides des usines du Groupe <sup>(2)</sup> par véhicule produit	2016	2020	-10 % (comparé à 2016)

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2), hors établissements du réseau commercial RRG et hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire en décembre 2016 et qui est en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

(2) Sites de fabrication du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ, voir définition et mode de calcul dans les commentaires méthodologiques sur les rejets liquides en annexe 2.6.1.2.



Préserver la ressource en eau est un souci permanent pour Renault tant pour assurer la pérennité de ses approvisionnements que pour réduire ses impacts sur les écosystèmes. C'est pourquoi le Groupe s'est fixé pour objectif de minimiser l'impact de son activité sur cette ressource précieuse par la mise en œuvre des cinq axes de travail suivants :

- **réduire** à la source les consommations d'eau et les rejets aqueux par une conception des processus et un management optimisés. Par exemple, sur le traitement de surface qui est l'un des principaux consommateurs d'eau dans une usine automobile, le remplissage en cascade des bains (l'eau évacuée d'un bain est reversée dans un autre nécessitant une moins grande pureté, etc.), l'arrêt des débits de rinçage entre chaque caisse ou la présence de rampes de rinçage interstades (qui évite de contaminer un bain avec des impuretés transportées par la caisse) permettent de réduire à la source les quantités d'eau utilisées ainsi que les effluents à épurer ;
- **réutiliser** l'eau autant que possible pour un même usage : refroidissement en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
- **recycler** les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa (Colombie) recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée (purifiée) vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les rideaux d'eau (laveurs d'air) des cabines de peinture, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et d'effluents rejetés ;
- **minimiser l'impact** des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé ;
- **maîtriser les risques** de pollution accidentelle des eaux de surface par la mise en place de moyens de confinement des déversements accidentels et des eaux d'extinction d'incendie. Ainsi l'usine de Tanger, conçue pour ne rejeter aucun effluent industriel, dispose par ailleurs depuis fin 2015 d'un bassin permettant de confiner toute pollution accidentelle afin d'éviter son rejet dans l'environnement, et d'épurer par décantation les eaux pluviales drainées sur le site.

#### Réduction des effluents industriels

Parmi les leviers de mise en œuvre de ses objectifs de réduction des prélèvements d'eau et des rejets polluants dans le milieu naturel, Renault s'appuie notamment sur le recyclage des effluents industriels : les effluents aqueux issus du processus de fabrication reçoivent un traitement qui permet de les transformer en une ressource de qualité suffisante pour être réutilisées au sein de ce même processus.

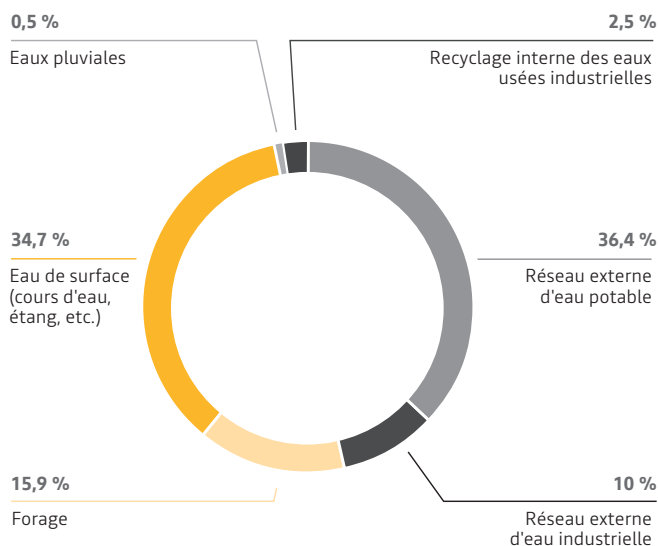
Dans les **usines de mécanique**, le recyclage des effluents industriels consiste à séparer par évaporation le distillat (eau épurée), qui pourra être réintroduit dans les processus, du concentrat (résidu huileux d'évaporation) qui sera envoyé vers une filière de traitement de déchets appropriée.

Dans les **usines de carrosserie-montage**, la technologie de recyclage est plus complexe à mettre en œuvre car la qualité d'eau exigée par le processus de fabrication (traitement de surface et cataphorèse) est élevée. L'effluent épuré subit un traitement par osmose inverse (un procédé de purification par membrane), puis par évapo-concentration (concentration extrême de l'effluent par différents stades d'évaporation), permettant de réutiliser la plus grande partie de l'eau qu'il contient sous forme purifiée au sein des processus industriels et de minimiser les quantités de déchets générées.

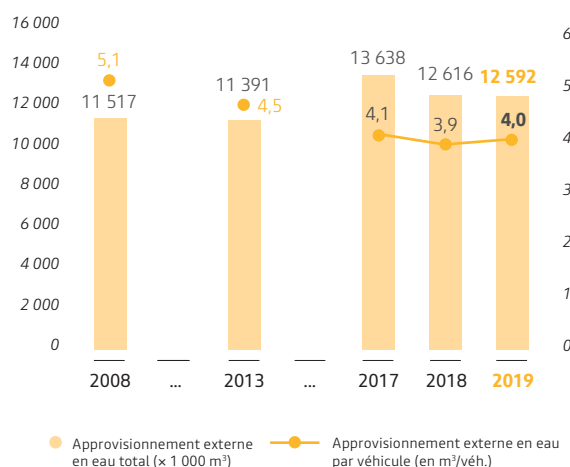
L'usine de carrosserie-montage de Tanger (Maroc) réunit sur un même site toutes les technologies de pointe permettant de recycler les eaux usées issues du processus de fabrication. Les investissements complémentaires réalisés en 2015 pour accroître le volume d'effluents industriels recyclés et ainsi accompagner l'augmentation de la cadence de production du site ont permis de porter le volume d'eau économisé à près de 280 000 m<sup>3</sup> par an en moyenne.

Le site de Tanger est l'usine présentant le plus faible ratio de prélèvement d'eau externe (à 1,1 m<sup>3</sup> par véhicule produit en 2019) conformément à l'objectif qui lui avait été assigné à sa conception. La performance atteinte au niveau du Groupe en 2019 permet d'atteindre une baisse de 11 % du ratio de prélèvement externe en eau rapporté au véhicule produit depuis 2013 (de 4,5 à 4,0 m<sup>3</sup> par véhicule).

## RÉPARTITION DES APPROVISIONNEMENTS EN EAU PAR SOURCE



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2).

APPROVISIONNEMENT EXTERNE EN EAU<sup>(v)</sup>

L'approvisionnement externe en eau comprend les réseaux d'eau potable et industrielle, le forage, les eaux de surface et les eaux pluviales.

(v) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : approvisionnement externe en eau total sur l'exercice 2019.

## E. Sols et nappes souterraines DPEF8a DPEF11d

## Surface totale des sites et surfaces imperméabilisées

	2019	2018	Variation sur 1 an
Surface totale (en ha)	3 926	4 074	-3,64 %
Surface imperméabilisée (en ha)	1 904	1 909	-0,26 %
Surface imperméabilisée (en % de la surface totale)	48,5 %	46,9 %	3,51 %



Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est engagée. Cette démarche est appliquée sur tous

les sites du Groupe présentant un risque potentiel de pollution, à savoir les sites industriels en activité, les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages ainsi que le réseau commercial Renault Retail Group (RRG). Renault veille à maintenir une compétence interne en matière de prévention des pollutions de sols et remédiation.

En 2019, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault (périmètre environnemental consolidé) représentaient une surface totale de 3 926 hectares dont 48,5 % de surfaces imperméabilisées (bâtiments, parking, voirie). Les surfaces totales ainsi que la part des surfaces imperméabilisées n'enregistrent pas de variations notables par rapport à l'année antérieure à périmètre comparable.

## Prévention



En milieu industriel, la politique de prévention repose sur trois outils. Une grille de cotation permet d'évaluer le niveau de prévention des pollutions et de le renforcer si nécessaire en hiérarchisant les mises à niveau à engager. Dans le cas de nouvelles installations de production, le guide de prévention sols décrit les mesures techniques à mettre en œuvre sur

chaque type d'installation. Ces deux outils sont déployés sur l'ensemble des sites industriels détenus par Renault dans le monde. La politique de prévention repose enfin sur le suivi de la qualité des eaux souterraines. Systématique en cas d'exigence réglementaire (tous sites industriels en France), ce suivi est aussi réalisé volontairement par Renault lorsque des sources potentielles de pollution ont été identifiées, afin d'identifier un éventuel déplacement de polluants vers des zones sensibles et de prendre au plus tôt les mesures appropriées.



Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements sont équipés depuis 2011 de moyens de prévention des pollutions (stockage d'huile et de carburant en cuves aériennes ou en cuves à doubles parois équipées d'alarme, bacs de rétention). Dans le réseau européen de RRG, le déploiement des actions de prévention prioritaires (neutralisation ou extraction

des cuves enterrées simples et remplacement par des cuves de stockage aériennes ou à doubles parois) a été finalisé en 2013.

### Dépollution



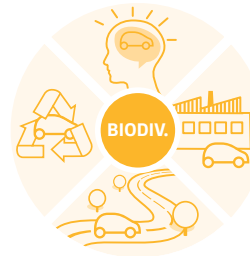
La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur la gestion par le risque sur la base de la relation source-vecteur-cible et vise à garantir l'adéquation entre l'état du sous-sol et les usages identifiés ou prévus. La démarche de gestion des pollutions comporte plusieurs étapes :

- une étude historique et documentaire, incluant une analyse de la vulnérabilité du site, a été réalisée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial RRG. Elle est mise à jour lorsque nécessaire. Cette étude permet d'identifier les sources potentielles de pollution et d'évaluer le niveau de vulnérabilité au droit du site et dans son environnement immédiat ;
- un diagnostic physique des sols est réalisé sur le site en fonction des résultats de l'étude historique et documentaire ;
- si la présence de sources de pollution est confirmée par le diagnostic, une évaluation quantitative des risques sanitaires est réalisée afin d'évaluer le risque d'exposition pour les usagers du site et de son environnement immédiat (travailleurs, résidents, scolaires, etc.) ;
- en fonction des résultats des deux étapes précédentes, des opérations de remédiation peuvent être engagées. Ces opérations sont réalisées par des prestataires spécialisés reconnus pour leur savoir-faire, sous la supervision du spécialiste métier sols de Renault.



Selon la même méthode d'évaluation, RRG assure la dépollution des sols contaminés par d'anciens stockages d'huiles ou de carburants, y compris lorsque cette contamination est le fait d'un propriétaire antérieur. Entre 2003 et fin 2019, 29 établissements ont ainsi fait l'objet d'un chantier de dépollution.

### F. Biodiversité DPEF13



La protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes requiert des mesures spécifiques telles que la protection des habitats et la lutte contre la surexploitation des espèces, mais également une réduction des émissions polluantes dans les écosystèmes (eau, air, sols). Les efforts continus de Renault pour réduire les impacts environnementaux de ses

activités et produits (cf. sous-chapitres précédents) contribuent ainsi à la lutte contre l'appauvrissement des écosystèmes.

Renault applique également des mesures spécifiques de protection de la biodiversité. Les projets industriels (construction ou extension d'usine) donnent lieu à une évaluation de leur impact sur les écosystèmes ambiants. Ainsi sur le site de Tanger inauguré en 2012, une étude d'impact a conduit à la plantation entre 2014 et 2015 de plus de 5 000 arbres afin de prévenir l'érosion des sols liée au ruissellement des eaux pluviales sur les zones non imperméabilisées du site et les impacts négatifs associés sur la biodiversité. Au Brésil, Renault a mis en place en 2008, en accord avec les autorités locales, un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m<sup>2</sup>, 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

En 2018, Groupe Renault s'est joint à l'initiative Act4Nature et a souscrit aux 10 engagements collectifs proposés. Cette démarche lancée par Entreprises pour l'Environnement (EpE) vise à protéger, valoriser et restaurer la biodiversité. Pour plus d'informations, voir [www.act4nature.com](http://www.act4nature.com).

Enfin, Groupe Renault a adhéré en 2019 à la *Global Platform Sustainable Natural Rubber* (GPSNR), organisation dont les membres ont pour objectif l'amélioration de la performance environnementale et socio-économique de la filière caoutchouc naturel, ce qui inclut notamment des actions de lutte contre la déforestation.

## 2.4 INCLUSION

### Note méthodologique

Les indicateurs de performance sociale répondent aux principaux risques identifiés dans le cadre de la Déclaration de performance extra-financière (« DPEF »), conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017, modifiée successivement par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude et la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, et au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

### Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales du Groupe consolidées par intégration globale ou qui répondent à la définition d'une opération conjointe.

Différents périmètres sont utilisés dans le présent chapitre :

- périmètre global, couvrant 100 % des effectifs du Groupe, y compris AVTOVAZ ;
- périmètre des filiales consolidées par intégration globale, couvrant 150 entités (sur 151) et 97,3 % des effectifs du Groupe ; la Société correspondant à la définition par opération conjointe est RNTBCI (Inde) pour 66,67 %.

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé notamment pour des raisons de disponibilité des données. Certains indicateurs sécurité (FR2, G1) couvrent le périmètre global du Groupe, incluant AVTOVAZ-Usine de Togliatti, à l'exception des filiales du groupe AVTOVAZ et d'une autre filiale (Tandil), couvrant 94,4 % des effectifs consolidés du Groupe. D'autres (FR1) n'intègrent pas AVTOVAZ-Usine de Togliatti ni ses filiales et Tandil, couvrant 74,2 % des effectifs consolidés du Groupe.

Le processus de collecte des données, les définitions et les modes de calcul des indicateurs sont détaillés en annexes sociales 2.6.2.

### 2.4.1 Promouvoir la diversité, favoriser le développement et l'engagement des salariés

En 2019, ce sont 179 565 femmes et hommes qui contribuent aux résultats du Groupe Renault dans les 151 entités et 39 pays dans lesquels il est implanté. Ils participent toutes et tous à rendre la mobilité durable et accessible à tous, partout dans le monde, grâce à leur passion et à leurs compétences, tout en reflétant la richesse de la diversité de la société. Engagé pour une croissance durable et responsable, le Groupe Renault met en œuvre une politique de ressources humaines (RH) globale, équitable et compétitive. Les principes, standards et processus RH déployés garantissent un cadre de référence commun, source d'équité et de transparence pour l'ensemble des salariés. Afin de s'adapter en permanence aux transformations des métiers du secteur automobile et d'inventer la mobilité de demain, le Groupe décline sa vision globale dans une politique RH qui contribue à faire de Renault une entreprise agile, innovante, performante et apprenante. Cette politique, qui s'appuie sur le respect d'un dialogue social de qualité au niveau local et au niveau global, est centrée sur cinq priorités :

- assurer une compétitivité durable, en préservant la santé et la sécurité des collaborateurs, dans le respect de l'éthique et de la compliance ;
- attirer et développer toutes les générations de talents ;
- développer un management qui responsabilise les équipes ;
- promouvoir une culture inclusive ;
- engager nos salariés et favoriser la qualité de leur expérience collaborateur.

#### 2.4.1.1 Assurer les ressources et compétences nécessaires

Dans un contexte de révolution digitale et de ruptures technologiques accélérées, les besoins en compétence nécessaires à l'entreprise évoluent. Tous les niveaux de qualification sont concernés par ces transformations. De plus, l'identification des talents s'effectue sur un marché toujours plus concurrentiel ne se limitant pas au seul secteur automobile. Pour anticiper et s'adapter à ces mutations rapides, le Groupe Renault recrute dans toutes les régions où il est implanté de nouveaux collaborateurs aux profils et aux expertises très variés. Il doit donc identifier, attirer et favoriser l'intégration et le développement de talents, issus de générations de plus en plus mobiles.

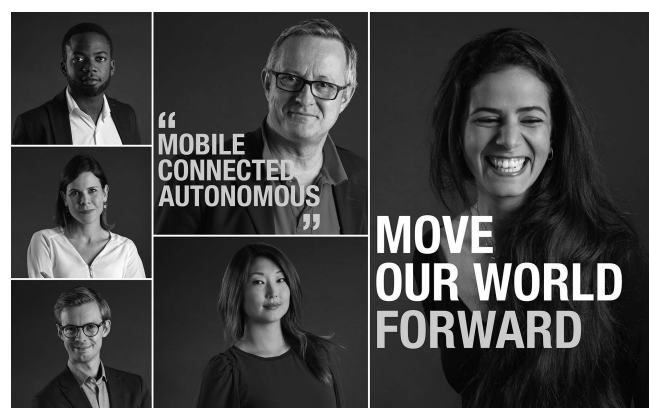
### A. Valoriser l'image de Renault comme employeur de référence

L'engagement employeur est fondé sur l'ambition du Groupe Renault d'assurer la mobilité durable pour tous. Cette ambition est renforcée par la promesse employeur, exprimée par le slogan global *Move our World Forward*.

L'attractivité du Groupe repose sur l'opportunité de réinventer la mobilité pour tous au sein d'une entreprise globale riche en histoire et en innovation qui fait partie d'une alliance forte et unique dans l'industrie. Renault propose des carrières qui sont, à l'image de ses véhicules et services « Mobiles », « Connectées » et « Autonomes ». En 2019, le Groupe a maintenu ses investissements pour assurer une présence digitale RH et une utilisation des réseaux sociaux notamment le premier réseau social professionnel mondial, LinkedIn. De nombreuses solutions RH telles que les licences recruteurs, les pages Carrières et des dispositifs innovants ont été mises en œuvre pour renforcer l'attractivité. Plusieurs pays publient leurs propres pages Carrières - la France, l'Espagne, la Russie, la Roumanie, la Turquie, l'Argentine, le Brésil, l'Inde et le Maroc - en plus des pages Carrières corporate. Il s'agit d'un dispositif essentiel dans la stratégie de communication d'une entreprise qui souhaite maîtriser sa présence en ligne, mettre en avant sa stratégie de marque employeur et présenter son actualité, ses produits et services de manière innovante grâce aux fonctionnalités de personnalisation de contenu. Les abonnés de ces pages ont la possibilité de se tenir informés de l'activité de l'entreprise, des produits et des nouvelles opportunités de carrière qui y sont postées. De nouvelles vidéos des salariés, mettant en valeur certains métiers clés, sont en cours de production pour animer la présence digitale et mieux expliquer aux candidats les parcours qui sont possibles au sein du Groupe.

Au-delà du discours, ce sont les comportements et l'ambiance de travail qui font du Groupe Renault un employeur très attractif. C'est pourquoi tous les collaborateurs sont concernés. Dans ce cadre, une nouvelle équipe « Stratégie Employeur » a été créée au sein de la Direction ressources humaines Groupe. L'équipe a deux piliers : la Marque Employeur et l'Expérience Salarié.

L'Expérience Salarié est une nouvelle approche et ambition dirigée vers les employés du Groupe. Il s'agit de repenser le parcours des employés au sein de l'entreprise en partant de leur expérience et avec l'objectif qu'elle soit la meilleure possible. C'est aussi une réflexion sur les conditions de travail qui doivent être facilitées en limitant la complexité et en favorisant des comportements tels que la coopération, l'innovation et la responsabilisation. Pour réaliser cette ambition d'amélioration, le projet Expérience Salarié vise à renouveler la manière d'écouter et prendre en compte le point de vue des collaborateurs au sein de l'entreprise. Démarré mi-2019, le projet s'est premièrement concentré sur l'exploitation des outils d'enquête existants afin de définir les thèmes prioritaires pour améliorer l'expérience des employés et élaborer les plans d'action qui seront déployés en 2020.



### B. Optimiser l'allocation des ressources

L'année 2019 est marquée par une légère baisse des effectifs du Groupe dans le monde. Cette baisse est principalement due à l'adaptation des effectifs de production à la demande des marchés, pour chaque produit et chaque zone géographique. Elle se traduit notamment par une hausse en Espagne et des diminutions en Russie, Roumanie et France. Ce léger retrait traduit également les efforts de productivité réalisés dans chacun des sites industriels.

Des plans d'optimisation ont également permis de faire baisser les effectifs indirects, en particulier en France, tout en assurant la capacité du Groupe à innover et développer les véhicules connectés, électriques, autonomes et partagés de demain.

#### a) Répartition des effectifs par Régions sur trois ans et effectif moyen DPEF1a DPEF1d

Périmètre du reporting social	2017	2018	2019	Part en 2019
<b>GROUPE* (CDI + CDD)</b>	<b>181 344</b>	<b>183 002</b>	<b>179 565</b>	
Europe	72 132	73 094	73 087	40,7 %
dont France	47 711	48 603	47 978	26,7 %
Eurasie	78 255	78 271	74 773	41,6 %
dont AVTOVAZ	49 771	48 590	46 357	25,8 %
Amériques	12 431	12 291	11 997	6,7 %
Chine	11	8	71	0,0 %
Afrique - Moyen-Orient - Inde - Pacifique	18 515	19 338	19 637	10,9 %
<b>Effectif moyen Groupe sans AVTOVAZ</b>	<b>128 211</b>	<b>132 993</b>	<b>133 810</b>	

\* Les expatriés sont comptabilisés dans leur pays d'origine.

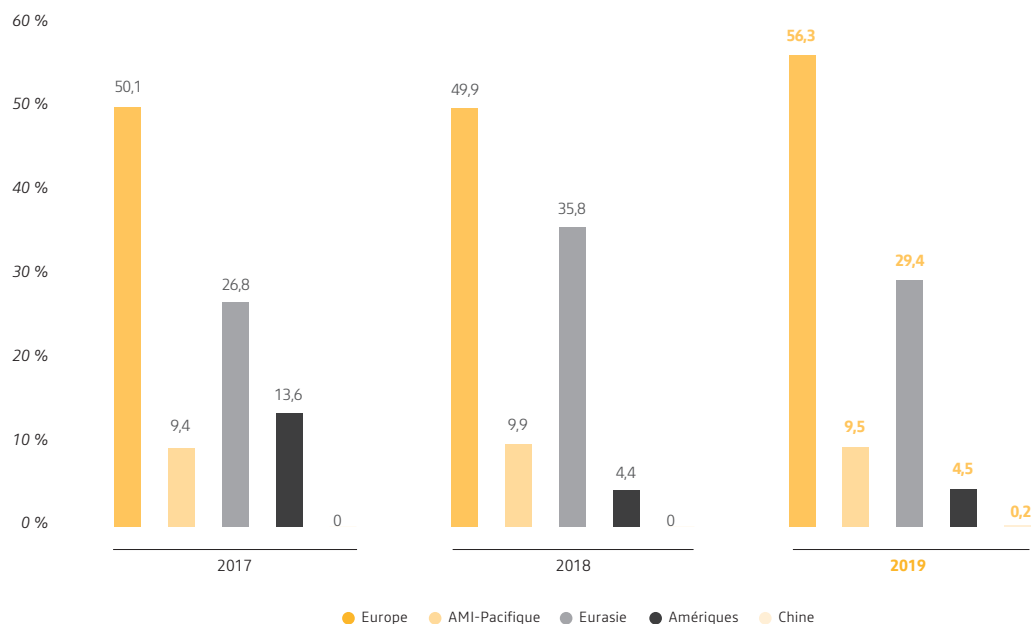
Au 31 décembre 2019, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe, incluant AVTOVAZ, s'élèvent à 179 565 personnes, dont 175 862 pour la branche Automobile et 3 703 pour la branche financière.

Les effectifs du Groupe sont présents dans 39 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 92 % des effectifs totaux.

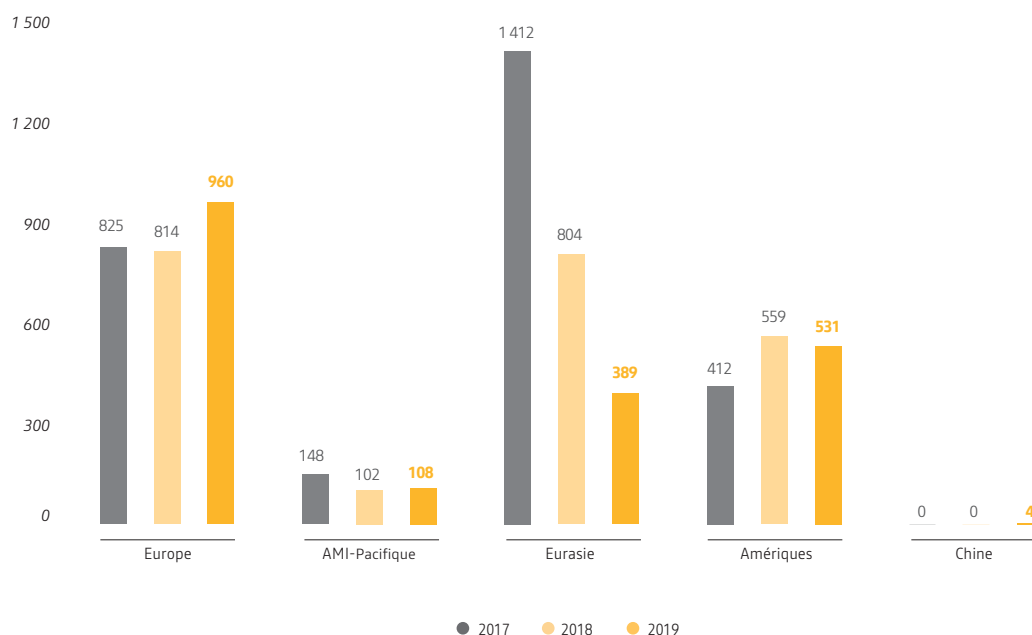


**b) Répartition des recrutements DPEF1e**

Le volume des recrutements a baissé de 22 % en 2019 par rapport à 2018 et s'est établi à 20 376 personnes. Ce niveau de recrutement a permis d'adapter les effectifs du Groupe aux conditions du marché automobile en assurant le remplacement des départs naturels. Ces recrutements ont également répondu à une forte demande de certains sites de production, notamment en Espagne, au Brésil et au Maroc. Ils ont permis de renforcer les compétences nécessaires pour développer les solutions de mobilité de demain, spécifiquement en Inde, en Russie et en Roumanie. Enfin, ils ont permis de renforcer les capacités de la branche financière, à développer les nouveaux services et à s'adapter aux évolutions de la réglementation.

**RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION SUR TROIS ANS****c) Répartition des licenciements DPEF1f**

Dans le même temps, le nombre de licenciements s'est établi à 1 992 personnes, en baisse par rapport à 2018 (2 279).

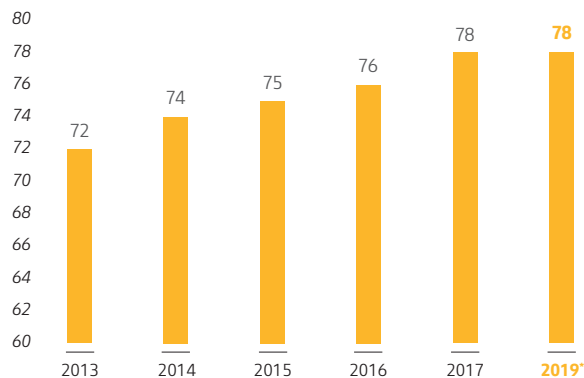
**RÉPARTITION DES LICENCIEMENTS PAR RÉGION**

### C. Engagement et *Enablement* des salariés

Tous les salariés du Groupe Renault ont été invités à s'exprimer sur leur engagement, à travers l'enquête salariés, confiée à un cabinet indépendant, qui s'est déroulée du 21 janvier au 8 février 2019.

Cette enquête permet à l'entreprise de refléter la perception de ses salariés, à un instant donné, et constitue un outil de progrès. Les résultats sont sources de motivation et de performance pour tous les collaborateurs. Avec 90 % de répondants, le taux de participation s'est maintenu à un niveau élevé. Les résultats révèlent que le niveau d'engagement des salariés du Groupe reste fort et que l'indicateur « *enablement* » (les conditions pour réussir) continue de progresser. Sur l'ensemble des questions soumises aux salariés, 24 présentent des résultats en progression, 6 sont stables et seulement 4 sont en baisse.

#### Résultats Engagement



\* Enquête réalisée en janvier 2019, dont les résultats ont déjà été publiés dans le Document de référence 2018 du Groupe Renault.

#### DES SALARIÉS TOUJOURS AUSSI ENGAGÉS

Le niveau d'engagement des salariés du Groupe – c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à stimuler l'enthousiasme de ses salariés, à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail – est un des points forts de l'entreprise. Restant à un taux élevé (78 %), il est stable par rapport à 2017 et se situe à un niveau bien supérieur à la norme globale<sup>(1)</sup> (11 points) et bien plus par rapport aux entreprises hautement performantes<sup>(2)</sup>. La Turquie se distingue avec un bond de 16 points gagnés par rapport à 2017, tout comme l'Argentine et le Maroc (+3 points).

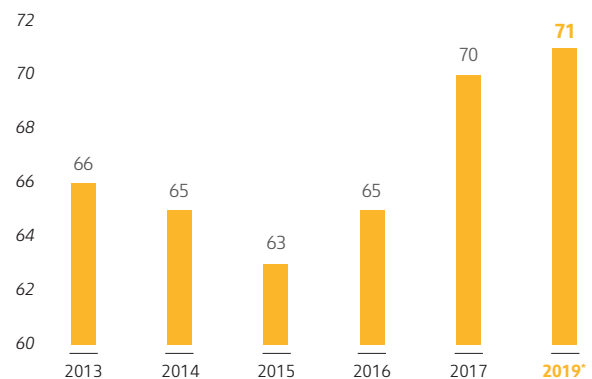
Par ailleurs, 85 % des salariés se disent fiers de travailler pour l'entreprise et 74 % recommanderaient le Groupe Renault comme employeur.

(1)  
(2)

#### DES CONDITIONS FAVORABLES POUR RÉUSSIR

Le second indicateur, l'*enablement*, correspond à la capacité du Groupe Renault à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Atteignant un niveau de 71 %, il augmente d'un point par rapport à 2017 et se situe à un niveau supérieur à la norme globale (4 points) et très proche du niveau des entreprises hautement performantes. Cette augmentation est particulièrement marquée en Turquie (+12 points) et en Argentine (+5 points).

#### Résultats *Enablement*



\* Enquête réalisée en janvier 2019, dont les résultats ont déjà été publiés dans le Document de référence 2018 du Groupe Renault.

#### DES AMÉLIORATIONS NOTABLES MAIS ENCORE DES PISTES DE PROGRÈS

Suite aux résultats de la précédente enquête, l'amélioration de l'organisation et des process, ainsi que de l'environnement de travail, avaient été au cœur de plusieurs plans d'actions. Ces derniers ont porté leurs fruits, puisque 60 % des salariés pensent que l'organisation du travail permet un travail de qualité (+4 points par rapport à 2017) et 62 % ont une bonne perception des conditions matérielles de travail de l'entreprise (+5 points).

Autre amélioration notable : 73 % des salariés estiment que l'entreprise offre de bonnes opportunités d'apprentissage et de développement. Ce taux progresse de 8 points par rapport à 2017 et se situe au-dessus de la norme des entreprises hautement performantes. Cette augmentation est particulièrement notable pour la France, qui gagne 9 points par rapport à 2017.

La prochaine enquête se déroulera du 24 février au 20 mars 2020 et évoluera pour mieux prendre en compte les dimensions Diversité et Inclusion, Éthique & Compliance et le déploiement de Renault Way.

### 2.4.1.2 Promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management **DPEF17b**

« Convaincu que la diversité est un levier fondamental de performance, le Groupe Renault développe et valorise la complémentarité des profils et des personnalités au sein de ses équipes. Sa politique d'inclusion a pour objectif de créer un environnement de confiance et de compréhension mutuelle permettant à chaque personne de l'entreprise, quel que soit son âge, son état physique ou son handicap, son genre, son orientation sexuelle, son origine, sa religion, de se sentir à l'aise et d'être soi-même pour exprimer tout son potentiel individuel au service de la performance collective. »

(Position paper rédigé par le Comité Diversité et Inclusion. Ce comité, présidé par le Directeur général du Groupe, définit les orientations de la politique d'inclusion de l'entreprise.)

#### A. Mieux refléter la diversité de nos clients au sein de l'entreprise **DPEF6c**

##### a) Une approche qui favorise le vivre-ensemble

Afin de prévenir toute forme de discrimination, garantir à chacune et chacun les mêmes chances d'accéder à l'emploi et de se développer au sein de l'entreprise, le Groupe construit sa politique diversité et inclusion autour de thématiques : handicap, intergénérationnel, interculturel, mixité femmes-hommes, orientation sexuelle, identité de genre et religions... L'engagement du Groupe Renault en faveur de toutes les formes de diversité et contre toutes les discriminations s'est traduit par la signature de l'accord cadre mondial du 2 juillet 2013, « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durable ». Cet accord est complété par celui du 9 juillet 2019 « Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault » (cf. chapitre 2.4.1.4).

Portée au plus haut niveau de l'entreprise et mise en œuvre par plusieurs parties prenantes (management, ressources humaines, RSE, éthique, partenaires sociaux mais aussi salariés volontaires), cette ambition se décline au travers d'un plan d'action multiple.

Le comité Diversité et Inclusion a été créé en 2017 pour :

- passer du management des diversités au management de la diversité et à une approche inclusive globale et transverse ;
- ne pas multiplier les gouvernances segmentées : mixité femmes-hommes, handicap, âge, orientation sexuelle, origines, etc. ;
- traiter des questions récemment apparues dans le débat public ou dans les études, telles que le fait religieux, l'apparence physique, LGBT+ et l'âge, dans le cadre d'une instance de réflexion et de décision avec un processus unique.

Le *serious game* « Vivre Ensemble la Diversité » a été lancé en 2019. Cette formation transversale composée de différentes thématiques de la diversité – handicap, interculturel, intergénérationnel, mixité femmes-hommes, orientation sexuelle, identité de genre, religion et syndicalisme – est déployée dans le Groupe, sur la plateforme de formation digitale Learning@Alliance. Inspiré de cas réels, cet *e-learning* invite, sous la forme d'un *serious game*, les collaborateurs et collaboratrices à interagir avec différentes mises en situation sensibilisant à la diversité et à l'inclusion dans le cadre professionnel, pour leur permettre de mieux identifier ces situations. Cet *e-learning* est disponible en français et en anglais. Les situations et les compléments pédagogiques sont adaptés à la culture française et la réglementation en vigueur en France. L'objectif est de diffuser et de

renforcer encore l'adhésion autour de l'approche diversité et inclusion du Groupe. Les versions arabe, espagnole et turque sont en cours de déploiement.

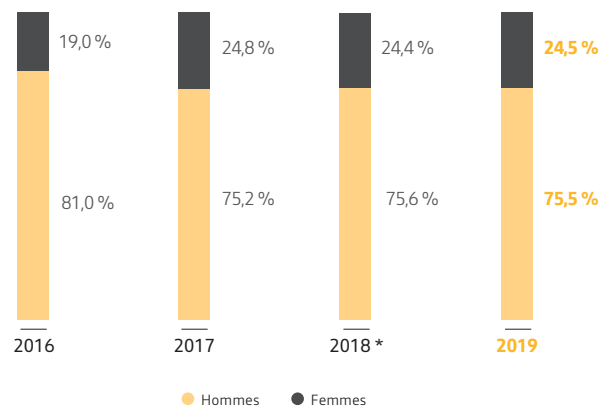
Pour faire évoluer les mentalités, une communauté interne ouverte à toutes et tous, via la plateforme Yammer, a été créée en octobre 2017 : « MobilizeDiversity ». Elle compte, à fin 2019, environ 5 000 membres qui échangent et partagent idées et actions sur les thématiques diversités.

En novembre 2019, le Groupe Renault a été reconnu « Diversity Leader 2020 » selon l'enquête menée par l'organisme allemand Statista, en partenariat avec le *Financial Times*. Cette enquête est menée pour la première fois en Europe. Le Groupe se positionne à la 445<sup>e</sup> sur 700 *diversity leaders* 2020. L'étude indépendante a interrogé 80 000 salariés dans 10 pays. 130 000 recommandations ont été recueillies sur la diversité et sur cinq de ses composantes : genre, orientation sexuelle, intergénérationnel, origine ethnique et handicap.

##### b) Mixité femmes-hommes dans l'entreprise **DPEF6a**

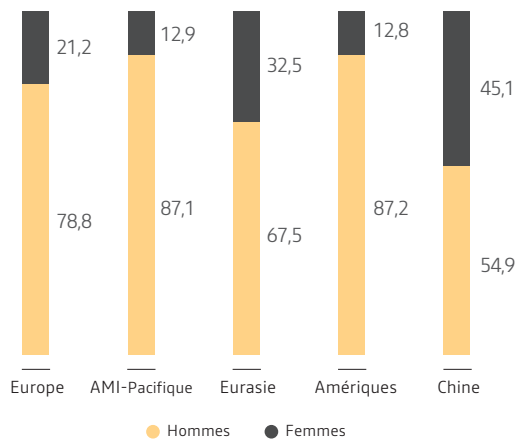
Après avoir significativement augmenté jusqu'en 2017, sous l'effet du volontarisme en termes de diversité au recrutement, la part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe se stabilise pour représenter 24,5 %, au 31 décembre 2019.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS FEMMES-HOMMES SUR QUATRE ANS **DPEF1b**



\* Revue des données publiées en 2018, suite à une anomalie identifiée en Slovaquie.

## RÉPARTITION FEMMES-HOMMES PAR RÉGION



La répartition femmes-hommes est calculée sur le périmètre global (situation au 31 décembre 2019).

Afin de promouvoir la mixité femmes-hommes, Renault a lancé en 2010 le plan WoMen@Renault pour renforcer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Ce dispositif repose sur deux volets complémentaires : un plan ressources humaines et un réseau social interne.

**Le premier volet**, ressources humaines, concerne la gestion des talents (recrutement, formation, gestion des carrières). En la matière, le Groupe Renault s'est fixé des objectifs chiffrés partagés dans l'ensemble de l'entreprise. S'agissant des 2 000 postes clés du Groupe, la proportion de femmes est monitorée au travers d'une scorecard partagée à tous les niveaux de la fonction RH. Cette part des femmes au sein des postes clés, après avoir connu une évolution constante au fil des années, se stabilise. Si les femmes représentaient moins de 20 % des postes clés du Groupe en 2013, elles ont atteint une proportion de 26,5 % à fin 2019. Les 11 000 postes avec le plus haut niveau de responsabilité (correspondant aux 8,5 % des postes du Groupe avec le plus haut niveau de responsabilité, hors RRG et hors Avtovaz) comptent 24,4 % de femmes.

La même vigilance est de rigueur à tous les niveaux de l'entreprise. La proportion des femmes au conseil d'administration, après s'être stabilisée autour de 43 % depuis deux ans, s'établit désormais à 46,7 %, avec 7 femmes (Règle AFEP). La part des femmes au sein du Comité exécutif est de 20 %, et c'est une femme qui a été nommée pour assurer les fonctions de Directeur général par intérim.

Au-delà de ces objectifs chiffrés, il s'agit également de proposer aux femmes des dispositifs variés (*mentoring*, *coaching*, formations spécifiques) pour leur permettre de se développer et d'exprimer pleinement leur potentiel et leur leadership.

Pour accélérer la féminisation des postes à tous les niveaux de responsabilité, le Groupe mise sur le développement des collaboratrices. En complément des programmes de formation déjà déployés depuis plusieurs années pour les femmes en cours de carrière, le Groupe a créé une formation spécifique, en partenariat avec la London Business School, visant à favoriser l'accès des femmes de Renault aux plus hauts niveaux de responsabilité. Dans le cadre de ce programme « Be Your Own Leader », les participantes se voient attribuer un mentor, parmi les membres du Comité exécutif du Groupe. Après une phase pilote en 2018, la formation s'est pleinement déployée en 2019. Ce sont déjà 30 femmes qui ont bénéficié de ce nouveau programme.

Fin 2019, une équipe transverse Diversité et Inclusion a également été créée. Elle est pilotée par la Direction de la stratégie employeur, au sein de la Direction des ressources humaines du Groupe. Son objectif principal est d'accélérer les progrès en termes de diversité et d'inclusion, par la promotion d'actions en faveur de l'égalité des chances et en proposant de nouveaux outils de mesure des progrès dans ce domaine.

**Le deuxième volet** du plan WoMen@Renault repose sur un **réseau social interne international** représentant tous les métiers où femmes et hommes échangent sur les progrès de la mixité et analysent les meilleures pratiques. Présent dans **14 pays**, le réseau organise, en central et dans les pays, des événements et des actions en faveur de la mixité : ateliers de sensibilisation, conférences... Les inscriptions à ces événements se font en binôme femmes-hommes afin d'enrichir les échanges.

Le Groupe Renault a participé, en mars 2019, à la 9<sup>e</sup> édition du « **Printemps de la Mixité** », anciennement « Printemps des femmes ». Cet événement rassemble chaque année des femmes et des hommes de grandes entreprises françaises.

En 2019, le Groupe Renault poursuit en France son partenariat avec l'association « **Elles bougent** ». Les marraines de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de Renault (plus de 100), ont pour objectif de créer un dialogue avec collégiennes, lycéennes, étudiantes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques et techniques. Renault soutient **L'Observatoire de la qualité de vie au travail** (anciennement l'Observatoire de la Parentalité). Cette association développe et anime un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine de la parentalité en entreprise et de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces deux domaines occupent, en effet, une place importante dans les réflexions et actions de Renault.

En 2019, l'entreprise poursuit son engagement, initié en 2016, aux côtés d'ONU Femmes (France) : à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars, le Groupe Renault continue à soutenir le mouvement de solidarité *HeForShe*.

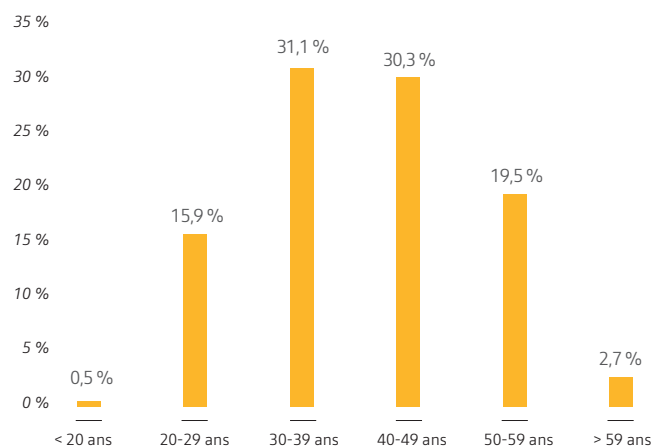
Enfin, le Groupe Renault a participé à la 9<sup>e</sup> édition des « Trophées des femmes de l'industrie ». Cet événement permet de récompenser et de mettre en lumière les parcours et les carrières exemplaires des femmes de l'industrie. À cette occasion, Elisabeth Delval, Directrice de programme ZOE, a été primée « femme de l'industrie de l'année ».

### c) Orientation sexuelle et identité de genre

Le réseau We'R OutStandInG (LGBT+ et alliés) a été créé par des collaborateurs du groupe en 2012. Par ses actions et son soutien aux collaborateurs LGBT+, le réseau contribue à créer un environnement de travail inclusif, dans lequel chacun peut s'intégrer et s'épanouir quelle que soit son orientation sexuelle ou son identité de genre. Le réseau intervient notamment lors de l'accompagnement de personnes en transition ou victimes de discriminations mais aussi lors de la mise en place de formations ou de conférences.

### d) Valoriser les talents à tout âge **DPEF1c**

Sous l'effet des plans de recrutements, la répartition des effectifs par tranches d'âge demeure équilibrée : 16,4 % ont moins de 30 ans, 31,1 % ont entre 30 et 39 ans, 30,3 % entre 40 et 49 ans, 22,2 % ont plus de 50 ans.

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE**

La répartition par tranche d'âge est calculée sur le périmètre global, situation au 31 décembre 2019.

Renault est soucieux de développer les talents tout au long de la vie, en aidant tout particulièrement les jeunes à trouver leur place dans le monde du travail et en veillant à valoriser l'expérience des seniors.

L'accord relatif au contrat d'activité pour une performance durable de Renault en France signé en janvier 2017 pour une durée de trois ans promeut l'emploi des jeunes et des seniors. Il prévoit notamment que 30 % des embauches en CDI seront réservées aux jeunes de moins de 30 ans, dont 40 % réservées aux personnes entrées dans l'entreprise dans le cadre de sa politique jeunes aux termes de l'accord.

D'autre part, Renault mène une politique très volontariste, du collège à l'entrée dans la vie active. Un des objectifs de l'Accord CAP 2020 prévoit que 40 % des recrutés de moins de 30 ans soient issus de la politique jeune : alternants, stagiaires ou jeunes en dispositif d'insertion.

Le Groupe Renault développe des programmes et des actions pour tisser des liens entre le monde de l'éducation et celui du travail, professionnaliser les jeunes et développer leur employabilité, avec à chaque fois une attention particulière accordée à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les activités que le Groupe mène à travers la Fondation Renault en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités sont décrites dans le chapitre 2.4.3.1.

Renault est particulièrement actif en France, que ce soit en matière d'emploi, de relations écoles ou de mécénat :

- fin décembre 2019, 2 175 jeunes étaient en alternance dans le Groupe Renault en France (dont environ 290 contrats de professionnalisation et 85 CIFRE). Par ailleurs, l'entreprise a accueilli près de 1 250 jeunes en stage au cours de l'année. Ces derniers ainsi que les alternants constituent un vivier privilégié pour les embauches en CDI. Un dispositif de recensement des alternants et stagiaires souhaitant intégrer l'entreprise et correspondant aux besoins en compétences a été mis en place. De plus, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, un forum interne alternants et stagiaires a été organisé au Technocentre. Il a pour objectif de leur permettre de rencontrer les recruteurs et de les outiller au travers d'ateliers tels que la valorisation du CV, afin de faciliter leur recherche d'emploi, en interne ou à l'extérieur du Groupe ;

- dans le cadre de sa politique de relations écoles, Renault a soutenu financièrement 278 établissements d'enseignement et organismes habilités dans le cadre de la taxe d'apprentissage ;
- depuis 2006, Renault organise, en partenariat avec le monde éducatif et d'autres entreprises, « Course en Cours » ; le Groupe participe également à des opérations de mécénat et à des partenariats (cf. chapitre 2.4.3.1) ;
- en 2019, le challenge d'innovation « TWIZY Contest » a pris une dimension internationale puisqu'une trentaine d'étudiants de six pays se sont affrontés lors d'une finale internationale en octobre.

**e) Intégration professionnelle des personnes handicapées** **DPEF6b** **DPEF6d**

L'entreprise a initié une démarche d'internationalisation de sa politique handicap, en créant un lien entre toutes les initiatives des pays, au service d'un autre regard sur le handicap au travail et dans la société plus globalement. Le but est de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : employabilité des personnes handicapées (recrutement, maintien dans l'emploi), image perçue, accessibilité, aménagement des postes, formations...

Le taux d'emploi des personnes handicapées est de 2,33 % en 2019, et donc en légère baisse par rapport au taux de 2,38 % en 2018 au niveau du Groupe.

Pour renforcer l'internationalisation de sa politique handicap, l'entreprise s'est associée depuis 2017 à l'ONG Handicap International, afin de bénéficier de la notoriété, légitimité, visibilité et expertise internationale de celle-ci, en matière de handicap (partenariat basé sur l'axe de l'insertion professionnelle). Dans cette optique, un premier diagnostic de la politique handicap a été initié au Maroc.

Par ailleurs, le Groupe Renault organise des ateliers de sensibilisation, par exemple, sur les troubles en « dys » et l'autisme, et permet à ses collaborateurs de participer à des courses solidaires (Courses du cœur, Octobre rose...).

Enfin, la Fondation Renault soutient la FFH (Fédération Française Handisport) et étudie, dans ce cadre, le développement d'actions en vue des jeux paralympiques à Paris en 2024.

**B. Évaluation de la performance, développement et rémunération**

Depuis 2012, Le Groupe Renault a déployé un système de la gestion des processus RH globaux Talent@Renault. En 2019, ce système a été remplacé par le nouvel outil People@Renault, qui intègre quatre dimensions : la gestion complète des dossiers des collaborateurs, le suivi et l'évaluation de la performance, le développement et la rémunération des collaborateurs (cols blancs). Cet outil est destiné, selon les sujets, à être utilisé par les collaborateurs, les managers et la fonction ressources humaines.

La mise en place de People@Renault dans 39 pays du Groupe, poursuit l'objectif d'être équitable, plus compétitif et plus digital, donnant également davantage de simplicité et de champ d'action à ses utilisateurs.

### a) Évaluation de la performance

L'évaluation de la performance est fondée sur trois principes : la collégialité, des critères partagés et du dialogue, à travers l'entretien individuel.

La maîtrise du poste est appréciée selon des critères précis et identiques pour l'ensemble des collaborateurs dont le savoir-faire technique et les principes Renault Way. L'évaluation qui en est faite par le manager est systématiquement enrichie par une appréciation collégiale, pour garantir davantage de cohérence et d'équité au sein de l'entreprise. De plus, l'évaluation repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel annuel. Depuis 2019, les collaborateurs sont invités également à effectuer une auto-évaluation préparative à cet entretien pour développer la discussion. L'entretien individuel est l'occasion de dresser un bilan de l'année écoulée, de fixer les objectifs de l'année à venir et d'expliquer la contribution à la performance de l'entreprise.

Dans le cas où l'atteinte des résultats serait inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

Pour permettre un développement professionnel continu, il est fortement recommandé de fournir des revues de performance régulièrement au cours de l'année.

### b) Développement des collaborateurs

Le dispositif People@Renault permet de partager au niveau du Groupe des orientations et pratiques communes en matière de développement des collaborateurs (cols blancs), telles que la définition des demandes de formation, ainsi que des critères de sélection des potentiels et la mise en place systématique, pour cette population, de plans de développement intégrant un parcours de carrière.

L'outil People@Renault permet également un pilotage efficace des plans de succession pour les postes clés de l'entreprise.

### c) Rémunération des collaborateurs DPEF1g

La rémunération des collaborateurs (cols blancs) se base sur :

- **le niveau de responsabilité.** Les postes sont évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur la méthodologie internationale Korn Ferry. Cette évaluation permet d'établir une cartographie complète des postes en interne, dans les différents métiers et dans les différentes Régions, garantissant ainsi une équité globale et une meilleure visibilité sur les parcours de carrière. Elle présente aussi l'avantage de pouvoir précisément comparer les échelles de rémunération de Renault avec le marché, afin de mieux piloter la compétitivité et l'attractivité de la politique salariale. C'est sur la base de cette classification des postes qu'est désormais structuré le système de rémunération fixe et variable. Cette méthode d'évaluation des postes est déployée dans 37 pays du Groupe ;
- **la maîtrise du poste**, définie selon des critères précis et partagés afin de rendre son évaluation plus objective et de l'harmoniser au sein du Groupe ;
- **le suivi du programme Renault Way**, au travers de la réalisation d'un séminaire d'équipe ou d'un objectif défini, afin de garantir l'adhésion par les collaborateurs des grandes valeurs et principes de l'entreprise ;

- **le niveau de réalisation des objectifs fixés.**

À travers ces trois composantes, c'est bien la contribution individuelle apportée à l'entreprise, indépendamment de tout autre facteur, qui est rémunérée.

La partie variable de la rémunération, destinée aux managers et aux cadres, est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est importante ;
- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion d'objectifs collectifs est importante ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte de trois objectifs du Groupe.

Elle s'articule autour de trois dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important ;
- un dispositif Régional destiné aux cadres managers ;
- un dispositif Local défini au niveau de chaque pays, destiné aux cadres non-managers.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.2.

### Intéressement à la performance du Groupe

Renault applique une politique d'intéressement des salariés en France qui comprend, d'une part, une contribution aux résultats financiers du Groupe et, d'autre part, une contribution à la performance des établissements.

#### EXERCICE 2019

L'accord signé pour la période 2017-2019 comprend, comme le précédent, deux volets :

- un intéressement aux résultats financiers du Groupe lié aux résultats de la marge opérationnelle du Groupe ;
- un intéressement aux performances de chacun des établissements.

Au cours des trois dernières années, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

Année (en millions d'euros)	Montant cumulé : intéressement financier + performance
2017	178,8
2018	170,7
<b>2019</b>	<b>176,4</b>

### d) Actionnariat et épargne salariale

Renault dispose d'un plan d'épargne groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50%. Ce PEG est composé de sept Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et de deux FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault, Code ISIN FR0000131906). Les titres des portefeuilles classés ISR (Investissement Socialement Responsable) sont sélectionnés en fonction de la politique de l'emploi, des conditions de travail, du respect des normes environnementales et du Gouvernement d'entreprise. Ces sept fonds et le FCPE Renault Action sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2019, le montant total de l'intéressement investi dans les dispositifs est de 82,93 millions d'euros en progression de 2,64 % vs 2018.

Renault a mis en œuvre en 2018 une offre d'actionnariat réservée aux salariés et anciens salariés, « ShareTheFuture », faisant suite à la cession d'actions Renault détenues par l'État français, intervenue en novembre 2017. Cette offre, intégralement souscrite, a permis l'accroissement de la part du capital détenu collectivement par les salariés de 0,5 % par l'intégration dans le dispositif de deux nouveaux FCPE à compartiment, Renault France et Renault International.

Par ailleurs, le total des versements en 2019 est de 91,08 millions d'euros.

Renault a mis en place un Plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital. Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, des versements libres ou encore une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an. En complément, Renault abonde à hauteur de 30 % les jours de CTI versés au Perco.

Frais de personnel par région	2017	2018	2019	Coût moyen 2019
<b>GROUPE</b>	<b>6 501,9</b>	<b>6 702,6</b>	<b>6 705,7</b>	<b>37,0</b>
Europe*	4 512,1	4 718,2	4 686,2	64,1
dont France	3 368,2	3 548,5	3 473,6	71,9
Eurasie	1 006,5	1 051,8	1 103,2	14,4
dont AVTOVAZ	450,0	460,5	466,1	9,8
Amériques	435,2	399,8	374,8	30,9
Chine	0,2	0,4	0,4	11,2
Afrique – Moyen-Orient – Inde – Pacifique	547,9	532,4	541,1	27,8

\* Europe y compris Renault-Nissan Global Management.

### 2.4.1.3 Offrir des environnements de travail apprenants et faire grandir les équipes

La formation et la gestion des compétences sont des moteurs indispensables pour accompagner le Groupe dans l'atteinte de ses objectifs. L'industrie automobile, toujours en mutation, est composée de métiers complexes devant intégrer la mobilité électrique, connectée et autonome. L'entreprise doit donc non seulement adapter ses compétences pour développer son avantage compétitif et toujours mieux servir ses clients mais aussi favoriser les évolutions en formant aux nouvelles technologies notamment digitales. Ne pas disposer des compétences nécessaires pourrait impacter le Groupe en entraînant une baisse du niveau de qualité des produits, des difficultés à innover, produire ou distribuer ses services et solutions.

#### A. Gestion dynamique des compétences

Le Groupe Renault anime un dispositif de management des compétences qui vise à identifier les compétences stratégiques pour assurer la mise en place dans les pays des actions appropriées en termes de recrutements, de formations et de mobilités professionnelles.

Le salarié a le choix entre une gestion libre de son épargne, les FCPE proposés dans le cadre du PEG ayant été retenus, à l'exception des FCPE d'actionnariat, ou une gestion pilotée via des fonds générationnels de la gamme BNP PARIBAS PERSPECTIVES.

En 2019, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 14,67 millions d'euros, dont 27,60 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale des plans d'épargne de Renault au 31 décembre 2019 est de 859,49 millions d'euros (voir en annexe 2.6.2).

BNP PARIBAS E&RE assure depuis décembre 2015 la gestion des dispositifs PEG et Perco pour Renault.

#### f) Évolution maîtrisée des frais de personnel

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 6 706 millions d'euros en 2019, dont 6 400 millions d'euros pour la branche Automobile. Ils sont stables par rapport à 2018. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 89 % des frais de personnel du Groupe.

Ces démarches sont déployées dans tous les Métiers et font l'objet d'un rapport annuel qui permet d'identifier les priorités du Groupe. L'identification des compétences est menée par les responsables métiers appuyés par un réseau d'experts internes et externes. Ils établissent également des recommandations sur les leviers de montée en compétences : stratégies de recrutement pour acquérir des compétences nouvelles, plans de formation pour les compétences à développer, mais aussi parcours de carrière, programmes de *coaching* ou tutorat. Les compétences à développer recouvrent les compétences techniques et les compétences transversales.

La démarche est soutenue par la fonction RH qui apporte une approche globale, challenge les métiers et identifie les points de transformation communs aux différentes entités pour évaluer les impacts de ces évolutions en termes d'emplois, de localisation ou pour mutualiser des plans d'actions.

Une multiplicité de moyens est utilisée pour diffuser l'information sur les évolutions de compétences attendues. Par exemple, un outil d'auto-évaluation est disponible dans la plateforme RH People@Renault depuis juillet 2019. Dans les secteurs où il est déployé, cet outil permet aux collaborateurs d'avoir un diagnostic individuel sur les compétences qu'ils maîtrisent et celles qu'ils doivent développer. Au niveau de l'entité, la cartographie des écarts fournit aux managers des éléments pour construire et prioriser des plans d'actions.

En parallèle, dans un esprit de networking interne chaque collaborateur est invité à déclarer et promouvoir ses aptitudes dans [People@Renault](mailto:People@Renault).

### La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) en France

En France, l'accord Contrat pour une performance durable de Renault en France (CAP 2020) a été signé le 13 janvier 2017 pour la période 2017-2019 et a remplacé l'accord Contrat social pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France du 13 mars 2013.

L'accord prévoit différentes mesures : accompagnement à la création/reprise d'entreprise, période de mobilité volontaire sécurisée, aménagement de temps partiel fin de carrières ou encore dispense d'activité pour les salariés pouvant liquider leur retraite dans les trois ans qui suivent l'adhésion au dispositif. En 2019, plus de 1300 collaborateurs ont adhéré à ces mesures, permettant ainsi le renouvellement des compétences du Groupe.

Les enjeux stratégiques du Groupe ainsi que les évolutions de compétences qui en découlent dans chaque métier sont partagés chaque année avec les organisations syndicales. En 2019, ont notamment été présentés : le programme de montée en compétences des collaborateurs du *manufacturing* pour l'industrie 4.0, le renouvellement et la préparation des nouvelles compétences à l'ingénierie pour réussir les challenges technologiques du véhicule autonome, connecté et électrique.

Le dispositif Groupe de management des compétences, décliné sur le périmètre France, permet de dresser une cartographie des compétences nouvelles ou à renforcer. Cette cartographie est diffusée pour accompagner managers et collaborateurs dans leurs réflexions sur les projets professionnels. Elle permet une mise en cohérence des plans de recrutement, des formations et des dispositifs d'accompagnement à la mobilité.

La construction de filières de formation certifiantes se généralise pour permettre à des collaborateurs de changer de métier en développant des compétences à la fois plus stratégiques pour l'entreprise et plus porteuses en termes d'employabilité (exemples : formation UX designer, certification APICS sur les métiers de la logistique).

Dans le cadre de sa démarche de GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences), et pour accompagner et sécuriser l'emploi sur ses territoires en France, Renault contribue activement aux travaux et réflexions du pôle emploi et compétences de la filière automobile et mobilités (PFA). À ce titre, l'entreprise s'est engagée pour cinq ans, soit de 2017 à 2021, dans le programme Attractivité, Compétences et Emploi, piloté par la PFA et validé par les pouvoirs publics pour son caractère innovant dans le cadre du programme d'Investissement d'Avenir en emploi et formation (PIA 2).

### B. La formation au service du développement des compétences **DPEF5**

Dans le cadre du plan à moyen terme du plan stratégique, le Groupe Renault accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs afin d'atteindre ses objectifs de croissance durable.

L'offre de formation métiers, management et transversale est construite en lien avec les besoins en compétences tant au niveau

corporate que régions et pays, et ce avec le support des académies métier.

La Direction *Corporate Learning & Development* (formation et développement) coordonne les activités du réseau formation en animant les 14 académies métier, les équipes formation et développement des pays et des régions. Dans ce cadre, pour la deuxième année consécutive, un séminaire a regroupé tous les acteurs formation pour partager la stratégie formation du Groupe, développer les interactions entre académies et pays et partager les meilleures pratiques. Le Groupe Renault est engagé dans une dynamique d'entreprise apprenante qui invite les collaborateurs à se former tout au long de leur vie professionnelle.

Pour supporter cette démarche, le déploiement d'un **nouvel outil de gestion de la formation, Learning@Alliance**, s'est poursuivi en 2019 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce système leur donne accès à une offre enrichie de formations digitales. En effet, les collaborateurs ont accès à l'ensemble de l'offre de « LinkedIn Learning » mais aussi à des modules spécifiques sur la transformation digitale, sur des thèmes transverses ou managériaux et sur le développement de compétences métier pour leur permettre de multiplier les occasions d'apprendre au quotidien. Le démarrage à mi-année d'une « **Digital Learning Factory** » (ou usine de formations digitales) encourage la production de modules digitaux métier, en favorisant les synergies.

La valorisation et le marketing de l'offre sont organisés au travers de « **Learning Channels** » (ou chaînes d'apprentissage en ligne) qui permettent de valoriser des thématiques métiers ou transversales. Ainsi, à titre d'exemple, une « *learning channel* » a été développée pour valoriser les 5 principes du Renault Way et les 11 compétences associées, en proposant aux collaborateurs de développer leurs compétences par des parcours de formation en ligne.

Par ailleurs, le **déploiement de Learning@Alliance** s'est poursuivi avec l'intégration de l'offre de formation en présentiel pour les pays suivants : France, Brésil, Argentine, Colombie, Mexique et Corée. Plus de 95 % des collaborateurs du Groupe ont maintenant la possibilité de s'inscrire à des formations présentielles via le LMS (*Learning Management System* ou système de gestion de la formation).

### Les académies métier

Les **14 académies métier** poursuivent le développement de leur offre de formation en France et à l'international, en s'appuyant sur les réflexions menées sur les besoins en compétences de nos métiers et en accompagnant le déploiement des priorités de formation dans les pays et les filiales.

La **Manufacturing Academy** qui couvre les 37 usines Renault, les 7 RTx du *Production Engineering* et les 10 directions logistiques opérationnelles, a suivi deux axes majeurs :

- anticiper les compétences de demain et accompagner la transformation de la fabrication. Ces actions se sont traduites par le lancement, par exemple, de 22 programmes de formation liés à l'usine du futur et au programme Hypercompétitivité, et le déploiement de la démarche « *Strategic Skills Management* » (ou Gestion Stratégique des Compétences) sur les métiers de fabrication pour construire le plan à trois ans de montée en compétences, avec déclinaison dans les régions. De plus, pour la *supply chain* (logistique), des programmes présentiels et digitaux ont été construits pour développer les 10 compétences stratégiques du métier, avec 7 200 heures de formation réalisées.



- simplifier l'offre de formation et la rendre plus lisible auprès de nos ambassadeurs que sont les managers et les collaborateurs de tous les pays. L'offre est ainsi passée de 1 200 à 870 formations. D'ici 2022, l'offre sera organisée en parcours de montée en compétences, pour chaque métier du périmètre, soit environ 150 parcours complets, depuis le niveau débutant jusqu'au niveau confirmé. En 2019, 26 parcours ont été initialisés.

Tous les programmes sont proposés dans l'offre Groupe en trois langues (français, anglais, espagnol) et un réseau local permet d'assurer la traduction dans les sept autres langues de l'entreprise. 50 % des nouvelles formations 2019 ont été conçues en digital.

Dans le cadre du développement des compétences Ingénierie Produit, l'**École de l'Ingénierie** a travaillé trois axes principaux en 2019. D'une part, le référentiel de compétences stratégiques a été partagé et validé au niveau Alliance, début 2019, en s'appuyant sur la filière Expertise Renault et Nissan. D'autre part, la mise à jour annuelle des données de gestion dynamique des compétences a été réalisée mi-2019 pour projeter les besoins à l'horizon du plan à moyen terme en 2022. Le troisième axe, toujours en cours, concerne la prise en compte des modèles liés au déploiement de l'agile (FAST) sur les besoins de montée en compétences. Dans ses cursus de montée en compétences, l'École de l'Ingénierie a renforcé son offre de formation liée au véhicule autonome, au véhicule électrique et hybride et aux normes et exigences réglementaires. Ce renforcement s'est traduit par la création d'environ 100 nouvelles formations en 2019, en lien avec les leviers stratégiques de l'entreprise. En particulier, des formations permettant d'accompagner le plan de transformation de la mécanique vers l'électrification et l'hybridation, les sensibilisations aux nouvelles technologies (cybersécurité, Intelligence Artificielle) et l'intégration de formations aux nouveaux outils du plan de transformation digitale de l'Alliance (OneVal, One TD, MagicDraw, FOTA) et de la gestion de configuration. La mise en place de parcours de formations, notamment pour le management de projet, mixant des modules de formations ou des ressources en ligne et des sessions présentiels, ainsi que le recours à des méthodes pédagogiques nouvelles (pédagogie active, recours à des tablettes pour animer les sessions présentiels, etc.) ont permis d'améliorer l'expérience apprenant et d'optimiser le temps passé en formation.

Après quatre années de construction de l'**Alliance Purchasing Organization Academy** (ou Académie de l'organisation achats de l'Alliance), chacune des 22 écoles Achats locales est en mesure de proposer une offre de formation partagée, composée de plus de 100 formations et autant de formations en ligne ou micro vidéos, pour trois niveaux d'expériences (nouvel arrivant/fondamentaux des achats/formations avancées). La « *Purchasing Skill Matrix* » (ou matrice d'analyse des compétences Achats) a permis une meilleure priorisation des besoins individuels grâce à un autodiagnostic anonyme. Un effort particulier a été apporté sur la qualité pédagogique des supports pour intégrer progressivement les meilleures pratiques d'interactivité et d'efficacité d'apprentissage, issues des neurosciences. De nouveaux parcours thématiques et graduels sont en cours de déploiement, à commencer par « la négociation » (enchaînement de huit classes présentiels et de 30 modules de formation en ligne sur cinq ans), « le management opérationnel », et « les leviers de performance », permettant ainsi de couvrir les six compétences Achats clés.

L'**École de la Qualité et de la Satisfaction Client** a mis l'accent en 2019 sur les apprentissages à créer ou à déployer afin de :

- contribuer au déploiement de la culture Qualité et Satisfaction Client pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. La Qualité étant l'affaire de tous, le programme les « Essentiels de la Qualité » (23 modules de formation en ligne) a été créé et largement diffusé à toutes les directions du Groupe en France et à l'international ;
- piloter la montée en compétence métier des collaborateurs de la Direction : réalisation de la campagne d'évaluation des compétences 2019 avec un taux de couverture de l'évaluation monde à 99,1 %, mise à disposition d'une offre de formation métier Qualité adaptée (conception de 36 formations digitales ou présentiels en 2019) ;
- anticiper la montée en compétences des collaborateurs de la Direction en les sensibilisant par des formations impactant les compétences stratégiques de demain : déploiement et suivi des formations en lien avec les huit compétences stratégiques intégrées en 2019 dans les grilles de compétences de la campagne d'évaluation des compétences Qualité et Satisfaction Clients ;
- poursuivre la transformation digitale du Learning en accompagnant la montée en compétences de ses acteurs (formateurs, pères techniques, réseau de correspondants à l'international) : animation tous les deux mois du réseau de correspondants à l'international via des réunions à distance, ateliers digitaux pour sensibiliser les pères techniques et formateurs à de nouvelles manières d'apprendre (Convention de la « Quality Academy », thématique : « Le Digital au service de l'apprentissage », juin 2019) ;
- être en permanence à l'écoute des nouveaux collaborateurs de la Direction pour proposer un parcours d'intégration répondant toujours mieux à leurs attentes.

La **Finance Academy** a créé, sur la base des résultats de l'auto-évaluation des compétences métiers, 18 parcours de formation en ligne pour accompagner le développement des compétences prioritaires pour les équipes de la Finance. Ces parcours couvrent les compétences transverses et proposent à nos collaborateurs un renforcement de leurs compétences financières pour accompagner la transformation de la fonction Finance. Un « *Serious Game* » appelé « *Cash-Cash* » a été conçu et déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs sur un sujet majeur pour le Groupe Renault : la génération de *free cash flow*. Enfin l'académie a développé son réseau international, notamment en Amérique et en Eurasie, pour communiquer et diffuser son offre de formation partout dans le Groupe, en s'appuyant sur un réseau solide de formateurs internes.

Après une phase d'initialisation de la transformation digitale, la Direction informatique de Renault (DIR) souhaite ancrer et accélérer l'acquisition de nouvelles compétences technologiques. À cette fin, la **Digital Academy** a déployé un parcours de *reskilling* « Devenir Développeur » et sept dispositifs d'*upskilling*. Le parcours de *reskilling* d'une durée de neuf mois, en alternance, propose aux collaborateurs volontaires de l'entreprise de devenir développeur au sein de la DIR. Ce programme a été conçu avec l'organisme de formation Simplon et délivre une certification du Répertoire National de la Certification professionnelle de niveau bac+2. Les sept dispositifs d'*upskilling* s'articulent autour de deux axes : des parcours dédiés aux fonctions de Product Leader, Agile Business Analyst et UX designer et des offres de formations orientées nouvelles

technologies telles que Cloud, Architecture et interopérabilité des systèmes, Cybersécurité, User Experience. En outre, la Digital Academy s'est attachée à ouvrir plus largement son offre aux collaborateurs en région.

L'École du commerce et de la communication a travaillé en 2019 sur les axes de développement suivants : notoriété de l'école (avec un site dédié en français et en anglais, la diffusion d'une newsletter régulière et la réalisation d'amphis ouverts à tous les collaborateurs pour présenter l'offre et les outils d'accès à la formation), renouvellement des offres du catalogue dont un tiers des modules a été refondu ou renouvelé, et un travail sur l'orientation des plans de formation individuels en fonction des besoins en compétences. Ces actions ont permis d'accroître de près de 30 % le volume d'heures de formations métier qui ont été délivrées.

La Direction de l'immobilier et des services généraux a créé son école en octobre 2019 afin de coordonner et renforcer les actions de formation des directions métiers en accompagnant la transformation et l'évolution des métiers de l'immobilier et des services généraux. Elle s'appuie notamment sur des dispositifs de formation solides comme la chaire de l'immobilier de l'Essec et le cycle de formation bâtiment Ginger et sur un réseau de pères techniques et de formateurs internes.

L'École du Juridique a préparé le déploiement d'une formation digitale sur le Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) qui sera mise en ligne en anglais et en français avant d'être déclinée dans les différentes langues de l'Alliance en 2020.

## Renault Way

Le Groupe Renault a mis en œuvre, depuis 2017, un référentiel unique, le **Renault Way**, partagé avec l'ensemble des managers et collaborateurs. Il s'appuie sur cinq principes qui guident les comportements et actions au quotidien. Début 2019, les principes du Renault Way ont évolué pour renforcer la coopération entre les équipes et accompagner la transformation du Groupe Renault, grâce au programme FAST. Un référentiel composé de 11 compétences clés a été associé aux cinq principes du Renault Way :

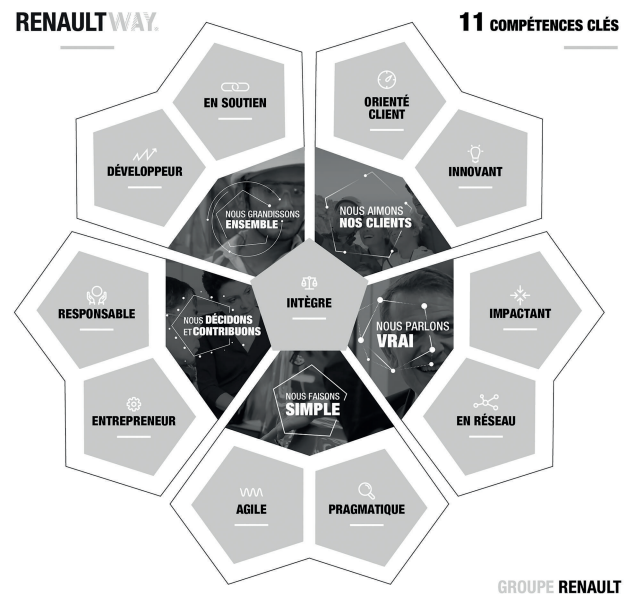
- « Nous aimons nos clients » ;
- « Nous parlons vrai » ;
- « Nous faisons simple » ;
- « Nous décidons et contribuons » ;
- « Nous grandissons ensemble » ;

Au-delà des opérations de communication mises en œuvre auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe Renault, un dispositif d'accompagnement spécifique, Renault Way Team Experience, a été déployé pour 11 000 managers et leurs équipes. Ce séminaire de trois jours (deux jours suivis d'un jour de retour d'expérience) a pour objet d'aider les managers à traduire très concrètement les cinq principes du Renault Way en actions et comportements collaboratifs quotidiens attendus au sein de leurs équipes. L'animation de ces séminaires est confiée à des partenaires externes ou aux équipes de Renault-Nissan Consulting ou à des formateurs internes ayant suivi un parcours de formation avant d'animer ces sessions.

Le dispositif de formation au Renault Way a été complété par la mise à disposition d'un *serious game* qui permet aux collaborateurs et aux managers de s'approprier les principes du Renault Way grâce à des mises en situation tirées de la vie quotidienne dans l'entreprise. Près

de 8 000 collaborateurs ont participé à cette expérience ludique qui sera poursuivie en 2020.

L'offre de formation management est également en cours de refonte pour accompagner le développement des managers, en lien avec les cinq principes du Renault Way. Un parcours de formation en ligne pour les primo-managers a été lancé en 2019. Depuis son lancement, plus de 8 400 apprenants uniques ont terminé un ou plusieurs des quatre parcours du dispositif *on-boarding management*.



## Formation activement déployée dans les Régions

2019 marque le lancement de Learning@Alliance dans sa version présentielle en **France**. Ce sont maintenant l'ensemble des filiales industrielles et commerciales (hors RRG) qui utilisent à présent le même LMS (*Learning Management System*) : une avancée réelle pour la fonction *Learning & Development* en France. La législation française en matière de formation ayant fortement évolué fin 2018, la DRH France a consacré une bonne partie de ses animations sur ces évolutions. De plus, la mise en œuvre de l'accord reconnaissance des formateurs internes a été très satisfaisante. Basés sur les notions de valorisation et de reconnaissance de l'activité de formateur, les plans d'actions tels que les cartographies des formateurs par métier, la valorisation de l'activité dans l'entretien annuel, la formation assortie d'une certification nationale et les plans de reconnaissance annuels ont été déployés par la majorité des académies métier. Ainsi la transmission des savoirs en interne, un des axes fondateurs de la politique formation France « une organisation apprenante performante » (Accord CAP 2020) est en continuelle progression, notamment grâce à une relation de proximité qualitative entre les académies métier et leurs formateurs internes.

Les équipes RH en Roumanie ont poursuivi le déploiement de programmes de développement des managers à tous les niveaux et pour tous métiers, en y intégrant des références aux cinq principes du Renault Way. Depuis 2013, environ 1 400 managers ont bénéficié de programmes managériaux. Par ailleurs, un programme de

formation pour les équipes ressources humaines (158 collaborateurs) a été construit avec un financement de la Communauté européenne et est en cours de déploiement depuis octobre 2019.

**L'équipe Formation en Russie** a renforcé la collaboration entre les académies métier corporate (fabrication, ingénierie, qualité, logistique, achats, RH) et les métiers en local, et animé de façon soutenue le réseau des formateurs internes. Par ailleurs, un approfondissement des démarches d'évaluation des formations (à chaud et à froid) est en cours.

**L'équipe Formation en Turquie** a déployé avec succès un nouveau programme de développement du leadership (96 % de satisfaction pour les 49 chefs de département). Le déploiement des séminaires d'appropriation des principes du Renault Way a été effectué sur la totalité de la cible avec en complément un programme spécifique en « *blended learning* » pour les chefs d'unité (*Leadership School 2.0*). Un nouveau programme de développement des talents pour les préparer à leurs rôles futurs, en mettant notamment l'accent sur les compétences managériales, a été suivi par 135 participants. Enfin, l'équipe formation a veillé tout au long de l'année à animer, à professionnaliser et reconnaître les formateurs internes, dans le respect de la politique du Groupe. L'équipe L&D d'Oyak-Renault a obtenu deux grands prix décernés par Educorp le 28 novembre 2019 qui consacrent la qualité des formations déployées par l'institut de formation interne.

Les **régions Eurasie et Europe** ont développé avec le CEDEP et l'IESE un programme destiné à leurs Talents appelé « Leaders for Tomorrow ». Ce parcours de développement s'appuie sur des modules d'apprentissage expérientiels, des projets collectifs, un *360° feedback*, un *coaching* collectif et l'utilisation de ressources pédagogiques en ligne.

Chez **AVTOVAZ**, le volume de formations déployées au cours des trois dernières années a été multiplié par plus de deux, et même par cinq en ce qui concerne les formations transversales. Les priorités sur 2019 ont porté sur le développement des compétences métier : Alliance Production Way (APW), ingénierie, management de la qualité, IS/IT, coût des ventes, fondamentaux de la finance. D'ici fin 2019, environ 1 000 managers de différents niveaux auront eu l'opportunité de suivre une formation managériale (d'une durée d'un à trois jours en fonction de la cible).

En 2019, le nombre d'heures cumulées de formation réalisées par les collaborateurs inscrits au Groupe en 2019 (CDI et CDD) s'élève à 3 089 782 heures (hors AVTOVAZ) et à 4 929 869 heures (avec AVTOVAZ). Par Région, les heures de formation sont réparties comme suit :

## RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

Régions/heures de formation	2019	2018
Amériques	144 100	211 452
AMI - Pacifique	374 492	472 301
Chine	439	150
Eurasie avec AVTOVAZ	2 548 425	2 515 123
Eurasie sans AVTOVAZ	708 338	922 684
Europe (hors France)	923 319	981 619
France	939 094	948 324
Total hors AVTOVAZ	3 089 782	3 536 380
Total avec AVTOVAZ	4 929 869	5 128 819

Les **équipes RH en Espagne** ont formé 327 managers au leadership, grâce à 11 sessions de formation ayant obtenu un taux de satisfaction moyen de 95 %. Le centre de formation pour les cols bleus nous permet de sécuriser nos flux de recrutements et de valoriser notre image employeur sur le marché de l'emploi. 69 % des personnes formées sont d'ailleurs recrutées après cette formation de trois semaines.

**L'Argentine** a mis l'accent sur les formations management et développement personnel et professionnel. Pour la deuxième année consécutive des « *talent talks* » de quatre heures ont été organisés pour partager les process de développement de la performance ; le déploiement d'un programme sur le leadership s'est également poursuivi ainsi que l'organisation de séminaires d'appropriation des principes du Renault Way. Diversité et inclusion sont également des thèmes de formation qui ont été partagés avec les collaborateurs sur l'année 2019. En formation technique, le travail de l'École de fabrication s'est concentré sur la consolidation des compétences de base pour 100 % des opérateurs (1 506 heures) et la formation des formateurs à une nouvelle méthodologie de formation (méthode d'apprentissage en trois étapes). Des formations accompagnant le développement de la méthodologie Scrum pour la gestion de projet ont également été déployées.

Le **Brésil** a mis l'emphase en 2019 sur le déploiement et le renforcement du Renault Way auprès de tous les employés. L'équipe L&D, en partenariat avec l'équipe Communication, a mené des actions d'engagement et des sessions de formation pour améliorer la notoriété du nouvel outil de gestion de la formation déployé en juillet 2019, Learning@Alliance et a continué le déploiement des « Renault Talks ». Tout au long de l'année, des actions ont été engagées pour renforcer le développement des compétences dans les métiers, avec un focus particulier sur la fabrication qui a lancé un nouvel espace de formation et une école externe en partenariat avec une école de commerce locale.

Chez **RSM en Corée**, les efforts ont porté sur le renforcement des compétences managériales des cadres supérieurs et intermédiaires et sur le déploiement des principes du Renault Way avec des séminaires dédiés. Par ailleurs, des programmes spécifiques de développement ont été déployés localement et des talents locaux ont eu l'opportunité de suivre des parcours de formation Groupe.

Au sein des 10 grands pays, les heures de formation réalisées en 2019 sont réparties comme suit :

### RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DANS LES 10 GRANDS PAYS

Formation/pays	Argentine	Brésil	Corée	Espagne	France	Inde	Maroc	Roumanie	Russie (avec AVTOVAZ)	Russie (sans AVTOVAZ)	Turquie
Total heures 2015	35 057	83 642	91 805	643 652	827 928	161 654	280 875	417 151		63 286	274 121
Total heures 2016	45 400	71 538	118 164	641 874	844 738	158 277	118 621	465 297		97 998	379 383
Total heures 2017	40 459	65 271	113 246	649 328	998 064	210 494	131 912	432 594		128 996	343 632
Total heures 2018	78 522	95 564	100 549	636 649	948 324	194 636	175 434	418 138	1 751 056	158 617	344 705
Total heures 2019	50 651	55 185	73 846	587 146	939 094	113 505	172 724	278 388	1 964 076	123 989	304 854

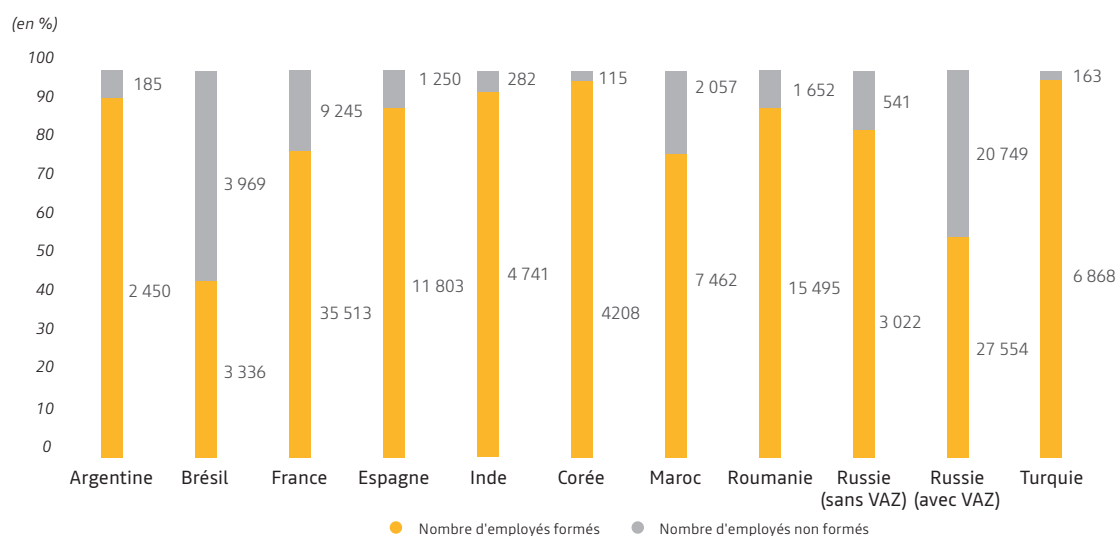
La baisse du nombre d'heures de formation dans certains pays s'explique par la réduction des achats de formations externes ; certains pays comme la Roumanie, l'Espagne, l'Inde et le Brésil ont fortement limité à partir de mi 2019 le déploiement de formations métiers, transversales et management dans le cadre de la refonte de leur offre de formation. Cette baisse a été en partie compensée par la montée en puissance des formations digitales. Le nombre

d'heures de formation digitale a été multiplié par plus de 2,5 entre 2018 et 2019 pour atteindre près de 180 000 heures au total pour le Groupe (71 000 heures en 2018). AVTOVAZ a engagé un plan de formation très dynamique, couvrant les formations métiers (ingénierie et fabrication en particulier) et les formations au management et aux langues.

### TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION ET TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

En 2019, le taux d'accès global à la formation (hors AVTOVAZ) est de 82,6 % (75,5 % avec AVTOVAZ). Le temps moyen de formation (hors AVTOVAZ) est de 22,4 heures par collaborateur (26,6 heures avec AVTOVAZ).

Un suivi trimestriel est effectué au sein des entités majeures des 10 grands pays du Groupe, représentant 92 % des effectifs inscrits du Groupe Renault. Le taux d'accès à la formation pour ces entités (hors AVTOVAZ) atteint 83 % (75,1 % avec AVTOVAZ) :



## C. Préparer les leaders de demain

La fonction ressources humaines fait évoluer ses politiques et ses pratiques de développement des femmes et des hommes de l'entreprise pour les adapter aux nouveaux enjeux du Groupe et pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie.

Renault s'attache, notamment, à développer la diversité culturelle de ses titulaires de postes clés. Dans cette optique, Renault définit ses « profils internationaux » comme des « managers non nationaux ou ayant un parcours professionnel d'au moins 12 mois consécutifs à l'international ou ayant obtenu un diplôme à l'étranger ». Renault poursuit les actions entamées lors de son précédent plan moyen terme et a atteint fin 2019 une proportion de 41,6 % de profils internationaux titulaires de postes clés.

Avec un processus de détection des talents partagé par tous les métiers et par toutes les Régions, mais aussi avec l'animation d'une politique de valorisation de la diversité, Renault favorise l'égalité des chances et la prise en compte de la diversité pour préparer l'avenir du Groupe dans un environnement de plus en plus global.

Afin de s'assurer de la robustesse de ce processus de gestion des talents, Renault ambitionne notamment d'avoir un plan de succession pour chacun des postes clés du Groupe. Depuis cette année, le Groupe Renault ouvre également la possibilité pour chaque manager de documenter les plans de successions de son équipe, et les partager avec ses pairs et la fonction RH.

Les orientations en termes de développement des talents se sont adaptées à l'internationalisation du Groupe :

- déploiement de la définition explicite et homogène partout dans le monde des critères de sélection des trois niveaux de potentiels ;
- animation du processus décentralisé de détection (pour les trois niveaux) et de validation (pour deux niveaux) des talents. Les pays et les Régions sont en charge de l'identification des potentiels et candidats aux postes clés.

### Le Renault leadership assessment

La détection des talents s'appuie sur un outil d'*assessment*, en complément des évaluations de la performance durable et d'entretiens croisés : le *Renault Leadership Assessment* (RLA). Cet outil de développement est fondé sur sept critères de leadership sélectionnés en cohérence avec notre référentiel. Le RLA est réalisé avec un cabinet de consultants spécialisés. Il est un outil de développement des collaborateurs mais aussi un outil d'aide à la décision pour les Comités de carrière en charge de valider les talents de Renault. Il renforce l'objectivité et l'équité dans l'évaluation des potentiels. Le RLA a concerné plus de 1 330 personnes depuis sa mise en place en 2012 sur les trois niveaux de potentiel. Il peut venir également en appui du process de recrutement pour des managers expérimentés. Le RLA est également utilisé pour des analyses collectives qui permettent d'ajuster nos axes et outils de développement.

Le diagnostic individuel établi à partir du RLA est partagé avec chaque collaborateur concerné et donne lieu à un plan de développement individuel qui peut combiner plusieurs éléments :

- des formations complètes de type écoles de commerce ;
- des formations permettant de renforcer des compétences spécifiques, tant en matière de connaissance (finances, négociations internationales, etc.) qu'en matière de savoir-être (communication par exemple) ;

- des bilans professionnels ;
- du *coaching* individuel, externe ou interne, pour travailler une prise de fonction à enjeu pour Renault ou pour développer des points spécifiques (posture managériale, communication, etc.) ;
- du *mentoring* (découverte d'autres métiers de l'entreprise, management par l'innovation, relation avec les pairs, etc.) ;
- des mises en situation soit par des changements de fonction, soit par la participation à des groupes de travail ou équipes transverses ;
- des prises de responsabilités à l'international.

### Ouverture sur des partenariats multiculturels

Ces plans de développement intègrent également l'ouverture à des partenariats multiculturels et tout particulièrement au sein de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi.

Depuis 1999, les échanges croisés de collaborateurs constituent un des piliers de l'Alliance Renault-Nissan. Ces échanges ont permis d'améliorer la collaboration entre les deux entreprises et la mise en œuvre de synergies et de bonnes pratiques au sein de l'Alliance. Au-delà des missions temporaires, près de 180 collaborateurs des trois entreprises travaillent ainsi chez leurs partenaires en 2019. Ces échanges concernent principalement les collaborateurs à fort potentiel d'une part, afin d'enrichir l'expérience internationale des leaders mondiaux de demain, et les experts d'autre part, afin de partager et développer les compétences critiques au sein de l'Alliance. Le pilotage de ces échanges de profils experts a été décentralisé dans les Régions.

Les liens avec les autres partenaires de Renault, tels que Daimler, renforcent également l'ouverture à l'international et la capacité à travailler en partenariat.

#### 2.4.1.4 Dialogue social

Le dialogue social au sein du Groupe a marqué une étape décisive en concluant notamment l'accord cadre mondial du 9 juillet 2019 « Construire ensemble le monde du travail de demain ». Cet accord constitue un thème de dialogue social structurant dans l'ensemble des pays du Groupe.

### A. Un dialogue social à l'échelle des cinq continents

DPEF4a DPEF6a DPEF6b DPEF6c DPEF6d  
DPEF17a DPEF17c DPEF17d DPEF18

Le Comité de Groupe Renault, qui a célébré en 2019 ses 26 années d'existence, est l'instance unique de représentation de tous les salariés du Groupe Renault au niveau mondial. Composé des représentants de la Direction générale et de 40 représentants des salariés venant des différents pays où Renault est présent, il reflète la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde.

Instance privilégiée d'un dialogue social international ouvert et responsable, il permet à la Direction générale et aux représentants des salariés d'échanger sur la situation et les orientations stratégiques du Groupe, ainsi que sur les intérêts de l'ensemble de ses salariés, dans le respect de toutes les parties prenantes.

Le Comité de Groupe peut être réuni :

- en formation de Comité de Groupe monde, réunissant les 40 membres du comité venant de 26 pays ;
- en formation de Comité de Groupe européen, réunissant les 31 membres venant de 19 pays européens ;
- en formation de Comité de Groupe restreint, composé de 11 membres élus par le Comité de Groupe monde ;
- en formation de Comité de Groupe France.

Ce dialogue régulier permet à la Direction générale et aux représentants des salariés de mieux anticiper la dimension sociale des changements à l'échelle du Groupe Renault, afin de conjuguer, dans un contexte de concurrence mondialisée, la performance économique du Groupe et le développement de ses collaborateurs.

Le Comité de Groupe Renault est également l'instance de suivi des deux accords-cadres mondiaux « **S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables** » et « **Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault** », conclus respectivement en 2013 et 2019.

Le Comité de Groupe restreint a connu, cette année encore, une activité soutenue, alternant présentations et échanges en salle avec les membres de la Direction générale et des experts métiers, des déplacements sur site et la négociation d'un nouvel accord cadre mondial, portant sur différents aspects de la vie au travail.

L'évolution du monde automobile, que ce soit sur le plan économique, technologique, social ou sociétal, a fait l'objet de nombreux échanges, tant avec les membres du Comité de Groupe restreint qu'avec ceux du Comité de Groupe monde, qui a notamment pu suivre une présentation détaillée sur l'industrie 4.0 ainsi que des présentations sur les évolutions métiers.

La *Learning Session* 2019 a conduit, en avril, les membres du Comité de Groupe restreint en Colombie, pour une découverte approfondie des enjeux industriels, commerciaux et sociaux de la SOFASA. Des rencontres avec les représentants des salariés ont permis de mieux éclairer les enjeux, notamment les démarches de bien-être au travail.

Enfin, la première partie de l'année a été consacrée à la négociation du nouvel accord cadre mondial, portant sur différents aspects de la vie au travail. Cet accord a fait l'objet d'une signature le 9 juillet 2019, entre la direction de Renault, les représentants des fédérations nationales présentes au sein du Comité de Groupe, le secrétaire du Comité de Groupe et IndustriALL Global union.

La seconde partie de l'année a été dédiée à la mise en œuvre de cet accord dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe : des ateliers d'échanges se sont tenus lors de la session plénière 2019 avec l'ensemble des membres du Comité de Groupe monde, et la première réunion de suivi qui s'est tenue en novembre a permis de faire le point sur l'avancement de cette mise en œuvre et plus particulièrement en France et au Brésil. La transformation des métiers de la finance a notamment illustré l'évolution du monde du travail.

## Deux accords-cadres de portée mondiale

Les accords-cadres mondiaux constituent un cadre de référence pour la mise en œuvre, au niveau international, de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.

### Points clés de l'accord cadre mondial du 3 juillet 2013

**S'assurer du respect des principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail.**

**Favoriser le dialogue social**, notamment par le respect des principes fixés par la convention de l'Organisation internationale du travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit social, ainsi que de la convention n° 98 de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective.

**Agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail**, avec la définition d'une politique « prévention santé-sécurité et environnement de travail », impliquant, selon leurs champs de responsabilités, managers, salariés, professionnels de la santé et de la sécurité et représentants de salariés.

**Gérer l'emploi et les compétences**, en anticipant au mieux les évolutions des métiers à travers une démarche dynamique des compétences, tout en promouvant la diversité.

Veiller au respect des prescriptions de la convention n° 100 de l'OIT sur **l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale**.

S'assurer que partout dans le monde où il est implanté, les salariés et leurs familles bénéficient d'une **protection suffisante en cas de décès, d'invalidité, d'accident du travail ou de maladie professionnelle**.

Intégrer comme critère déterminant dans la sélection des fournisseurs et sous-traitants, le respect des droits sociaux fondamentaux.

Promouvoir les trois domaines prioritaires de la **responsabilité sociétale** :

- le soutien des projets éducatifs ;
- l'insertion des jeunes dans l'univers automobile ;
- la sécurité routière.

Contribuer à la **protection environnementale** et à la mobilité durable pour tous.

## Un nouvel accord mondial, dédié à la qualité de vie au travail des salariés, signé le 9 juillet 2019

Dans la continuité de l'accord cadre mondial de 2013, le Groupe Renault a signé, avec 10 fédérations syndicales ou syndicats représentés au sein du Comité de Groupe, le secrétaire du Comité de Groupe et IndustriALL Global Union, un nouveau accord cadre mondial, le 9 juillet 2019.

Dans un contexte de profondes mutations économiques, technologiques, numériques, sociales et sociétales, cet accord cadre souligne l'ambition du Groupe de concilier bien-être au travail et performance collective.

Il affirme ainsi l'ambition sociale du Groupe Renault comme étant une partie intégrante de sa stratégie de développement durable et de compétitivité.

Intitulé « **Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault** », cet accord innovant confirme l'engagement de l'entreprise pour le respect des droits sociaux fondamentaux, et intègre dès à présent la convention adoptée en 2019 par l'OIT pour combattre la violence et le harcèlement au travail. Il constitue une base de dialogue social structurante, tant au niveau du Groupe qu'aux niveaux locaux. Il offre la possibilité et encourage les prises d'initiatives ainsi que, par la négociation d'accords locaux, la recherche de solutions pragmatiques pertinentes, améliorant la vie au travail des salariés.

Ce nouvel accord, dans une dynamique pérenne, aborde ainsi de nombreux aspects de la vie au travail, et plus particulièrement ceux qui permettent aux salariés de conjuguer performance et bien-être.

« L'accord met en pratique l'une des conclusions du centenaire de l'OIT : l'avenir du travail n'est pas écrit d'avance, il dépend de ce que les acteurs du travail en feront, notamment à travers le dialogue social. Je salue les signataires de cet accord qui s'inscrivent dans cette perspective volontariste et positive par rapport aux enjeux des transformations du travail. » Guy Rider, Directeur général de l'OIT

Cette dynamique, qui engage l'ensemble des salariés du Groupe dans le monde, s'appuie sur cinq leviers fondamentaux :

- **Un dialogue sur l'évolution du monde du travail**

Le secteur de l'automobile étant engagé dans une forte révolution, articulée autour du digital, de la connectivité, du véhicule autonome et électrifié, le Groupe doit créer les conditions pour que les salariés puissent identifier et acquérir les compétences indispensables à l'évolution de leurs métiers automobiles et à leur employabilité. Cette gestion dynamique et prévisionnelle des compétences s'applique dans tous les pays du Groupe.

- **Un système de management collaboratif**

L'accord reconnaît un rôle majeur aux managers pour assurer la qualité des relations professionnelles en s'appuyant sur un système de management qui favorise le travail en commun, l'écoute, le respect mutuel, la responsabilisation et la reconnaissance professionnelle. De leur côté, les salariés ont également un rôle actif à jouer dans leur parcours professionnel et contribuent à l'ambiance de vie au travail.

- **Un engagement durable pour l'inclusion**

Plusieurs mesures visent à renforcer l'inclusion et notamment, une politique qui « a pour objectif de créer un environnement de confiance et de compréhension mutuelle, permettant à chaque personne de l'entreprise, quel que soit son sexe, son âge, son état physique, son genre, son orientation sexuelle, son origine, sa religion, son opinion politique, son engagement syndical, son ascendance nationale, son origine sociale, de se sentir à l'aise et d'être soi-même pour exprimer tout son potentiel individuel au service de la performance collective ». Ainsi, des parcours d'intégration sont organisés au sein des établissements à l'intention des nouveaux arrivants, et des plateformes collaboratives, des réseaux sociaux internes, des « clubs métiers » sont mis en place pour favoriser les échanges et le partage des connaissances. L'accord réaffirme aussi son engagement pour le respect des droits sociaux fondamentaux et intègre la convention 190 de l'OIT, et notamment le respect des droits sociaux fondamentaux des personnes, la protection des données à caractère personnel, toute manifestation de violence au travail, de harcèlement ou de discrimination, et toutes les incivilités dans le travail avec un système d'alerte professionnelle ouvert à tous les salariés, fournisseurs et prestataires. Les programmes d'action et de solidarité sont encouragés comme la possibilité de faire don de jours de congés à des salariés dont un enfant à charge ou un conjoint serait gravement malade ou handicapé.

- **Un équilibre des temps de vie**

L'accord prévoit l'assouplissement des modalités de travail, avec des dispositifs horaires adaptés voire différents pour mieux équilibrer vies professionnelle et personnelle. Ainsi les dispositifs d'horaires peuvent être adaptés aux contraintes personnelles, les réunions doivent être planifiées afin que chacun puisse y participer et des dispositifs de nomadisme doivent être encouragés tout en veillant au maintien de l'esprit d'équipe.

- **L'adaptation du cadre de travail**

Une attention particulière est portée aux besoins singuliers des salariés et de leurs activités, en particulier ceux de personnes en situation de handicap, faciliter le travail en commun et individuel et intégrer des espaces de concentration et de détente.

Pour tous les aménagements de locaux, l'entreprise s'engage à associer des experts métiers, les représentants des salariés et à porter l'attention sur l'ergonomie et la qualité des lieux, ainsi que sur la restauration collective. Le Groupe entend aussi mettre à disposition des salariés les différents outils numériques et ainsi faciliter le travail hors des locaux de l'entreprise.

Pour faciliter le développement de ces nouvelles modalités de travail, « le Groupe Renault met à la disposition de ses salarié(e)s différents outils numériques qui leur permettent, au quotidien, de s'affranchir des contraintes spatiales et d'accéder, en tout lieu et sur tout type de terminal, y compris sur leurs propres terminaux, aux systèmes de l'entreprise dont ils ont besoin ».

### Suivi et la mise en œuvre de l'accord

Cet accord, qui « constitue une base conventionnelle contraignante pour les accords locaux à venir » poursuit actuellement son déploiement au sein des métiers et des régions du Groupe.

La Direction a ainsi rencontré, le 19 novembre 2019 à Boulogne-Billancourt, les organisations syndicales signataires de l'accord et le représentant de la fédération IndustriALL Global Union pour une première réunion de suivi. Au Brésil, la direction de Renault do Brasil a établi un protocole d'accord, avec les partenaires sociaux, pour formaliser l'engagement conjoint à développer les pratiques sur les cinq axes de l'accord cadre et ainsi enrichir la qualité du dialogue social local sur cette base.

### Premier prix de l'accord collectif le plus innovant

Ce nouvel accord cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault » s'est vu décerner en octobre 2019, en France, le premier prix de l'accord collectif le plus innovant, par les Assises du Droit Social (ADS).

#### Promotion et respect des droits sociaux fondamentaux

Le Groupe Renault s'engage à respecter les principes énoncés dans le cadre de la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux du travail :

- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation.

Ces principes se déclinent dans les conventions OIT suivantes :

- conventions n° 138 de 1973 et n° 182 de 1989, relatives à l'âge d'accès au travail et aux pires formes de travail des enfants ;
- conventions n° 29 de 1930 et n° 105 de 1957, sur le travail forcé ;
- convention n° 111 de 1958, non-discrimination dans les relations de travail ;
- convention n° 100 de 1951, sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ;
- convention n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- convention n° 98 de 1949, sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- convention n° 135 de 1971, sur les représentants des travailleurs afin de prévenir toute forme de discrimination pour fait d'engagement syndical ;
- convention n° 190 de 2019, sur la violence et le harcèlement.

De même, le Groupe Renault a adhéré dès le 26 juillet 2001 aux principes universels, plus particulièrement liés aux droits de l'homme, qui constituent le Pacte mondial adopté à l'initiative des Nations Unies (*Global Compact*). Conformément au *Global Compact*, le Groupe Renault lutte notamment contre la corruption sous toutes ses formes. Le Groupe Renault sensibilise les salariés à cette question à travers la Charte éthique du Groupe Renault et différents dispositifs de communication et/ou de formation.

Le Groupe Renault s'engage également sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 mis à jour en mai 2011, ainsi que sur la convention OIT n° 158 de 1982. Il reconnaît également ISO 26000 comme référence.

### Le plan de vigilance en matière de droits humains et de libertés fondamentales DV1a

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, la Direction des ressources humaines Groupe, la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise, la Direction prévention et protection du Groupe, la Direction de l'éthique et de la compliance du Groupe, la Direction des achats, la Direction hygiène sécurité et environnement ont poursuivi leurs travaux, enrichis par des échanges réguliers avec le secrétaire du Comité de Groupe monde. Une veille complémentaire a été maintenue, sur la base notamment des rapports de l'OIT sur l'application des standards internationaux et des remontées des pays, qu'il s'agisse des partenaires sociaux, des correspondants Éthique, de la Direction RSE ou des Directeurs ressources humaines locaux.

Au vu de cette cartographie, et compte tenu de l'implantation géographique du Groupe dans le monde, Renault a décidé de prêter une attention plus particulière sur la mise en application de la convention de l'OIT n° 100 (Égalité de rémunération) et sur la convention de l'OIT n° 111 (Discrimination, emploi et profession).

### Évaluation et suivi des mesures DV2a

Les résultats de cette mise en vigilance font notamment l'objet d'une évaluation régulière et d'un suivi à travers les échanges avec le Comité de Groupe monde dans le cadre des réunions de suivi annuelles du Comité de Groupe Renault. À noter que deux chapitres du nouvel accord cadre mondial 2019 sont dédiés à l'engagement durable du Groupe pour l'inclusion et au respect des personnes.

### Actions d'atténuation des risques DV3a

La Direction de l'audit intègre désormais dans ses audits locaux des pratiques ressources humaines, la connaissance et le respect des accords-cadres mondiaux.

Par ailleurs, une formation et une sensibilisation des Comités d'éthique locaux sont en cours d'étude. Elle devrait permettre, par une déclinaison des risques au niveau le plus proche des opérations, de mieux identifier les situations à risques en matière de droits humains et d'y apporter des solutions adaptées.

Une formation aux droits sociaux fondamentaux dispensée par le centre de formation de l'OIT de Turin pour les membres du Comité de Groupe restreint est en cours de préparation, à laquelle la Direction de l'éthique sera associée.

### Efficacité des mesures DV5a

L'efficacité des mesures mises en place est notamment mesurée au vu du nombre d'incidents éventuellement remontés tant par le système d'alerte professionnelle interne que par les différentes parties prenantes.



## B. L'organisation du dialogue social au niveau mondial DPEF4a

La composition des 40 membres du Comité de Groupe Renault témoigne de la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde. Elle vise à favoriser l'expression de cette diversité, en permettant notamment aux principales entités ou filiales d'être effectivement représentées au regard des effectifs concernés, et dans le cadre d'un équilibre global :

- Espace économique européen : 31 membres (Allemagne, Autriche et Suisse, Belgique, Pays-Bas et Luxembourg, Espagne, France, Italie, Pologne, Hongrie, Slovaquie et République tchèque, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni et Irlande, Slovénie et Croatie) ;
- autres pays : neuf membres (Argentine, Brésil, Corée, Inde, Maroc, Russie et Turquie).

Le Groupe Renault veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans l'ensemble des entités du Groupe par des salariés représentatifs du fait de leur élection ou de leur appartenance syndicale. Il affirme son attachement au strict respect de la liberté syndicale, en matière d'adhésion et de prise de responsabilité syndicale, conformément aux principes fixés par la convention de

l'Organisation Internationale du Travail (OIT) n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

Le Groupe Renault s'engage également à respecter les termes de la convention de l'Organisation Internationale du Travail n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective.

Les membres titulaires ou suppléants du Comité de Groupe doivent être salariés de Renault ou d'une filiale dont Renault détient directement et indirectement plus de la moitié du capital social. Ils doivent y détenir un mandat de représentant des salariés, électif ou syndical.

Le Comité de Groupe a été réuni en 2019 à 32 reprises : 9 réunions internes, 6 réunions de négociation du nouvel accord cadre mondial, 6 réunions du comité de groupe restreint, 5 jours en *learning session*, 1 session extraordinaire, en formation européenne, portant sur le projet d'évolution de l'organisation des Clusters Central incluant désormais l'Allemagne, 3 réunions de suivi des accords et 2 jours de session plénière.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance des fonds Renault Shares et Renault International s'est réuni en mai 2019.

### AGENDA SOCIAL 2019

#### 1<sup>er</sup> semestre

Résultats commerciaux 2018 et politique Satisfaction clients  
Nouvelle CLIO

Résultats financiers 2018  
Plan d'actionnariat salariés  
Fonds commun de placement d'entreprise – Constitution du conseil de surveillance

Enjeux stratégiques métiers (*Engineering, Manufacturing*)  
Politique sociale du Groupe  
Résultats de l'enquête salariés

Renault Way et compétences clefs  
Gestion dynamique des compétences et formation tout au long de la vie professionnelle  
Politique HSE du Groupe

Négociation du nouvel accord cadre mondial portant sur différents aspects de la vie au travail

#### 2<sup>nd</sup> semestre

Échanges avec le Président et le Directeur général sur les orientations stratégiques du Groupe

Résultats commerciaux 1<sup>er</sup> semestre 2019  
Tendances automobiles dans le monde  
Politique Marketing

Qualité et satisfaction clients  
Réglementation CAFE 2021  
Stratégie d'électrification

Éthique et Compliance  
Transformation du métier de la Finance

Signature de l'accord cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail de demain »

Ateliers d'échanges sur la mise en œuvre en local de cet accord  
*Best practices* sur la déclinaison locale de cet accord (France, Brésil...)

### Le suivi de l'accord cadre mondial de 2013

Les parties signataires ont complété cet accord, dès sa signature, par la **définition d'un outil de reporting** annuel, sur la base de 60 indicateurs, définis conjointement avec les experts métiers. Ces 60 indicateurs ont été également directement inspirés des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et de la norme ISO 26000.

Cet outil de *reporting* est complété par des échanges annuels, in situ, avec des experts métiers du Groupe et des fournisseurs locaux, que ce soit à l'occasion de la *learning session* annuelle, voyage d'études effectué chaque année par le Comité de Groupe restreint, afin de mieux appréhender les aspects socio-économiques et culturels d'un pays dans lequel Renault est implanté et de mieux comprendre les enjeux industriels, commerciaux et sociaux de Renault dans ce pays, ou à l'occasion d'un déplacement sur un site ou d'un établissement. Depuis 2012, sept *learning sessions* ont conduit les membres du comité restreint successivement au Maroc, au Brésil, en Roumanie, en Argentine, en Inde, en Corée et en Colombie.

Cet accord prévoit également les modalités de traitement des difficultés éventuelles rencontrées dans des pays, en veillant notamment à préserver un climat de confiance et à privilégier la recherche d'une solution par le dialogue, en premier lieu, au niveau local, par rapport à toute autre action.

Ce chapitre a été complété par la finalisation d'un memorandum, précisant les modalités d'information, d'investigation et de résolution des difficultés éventuelles par chacune des parties signataires.

### Le suivi de l'accord cadre mondial de 2019

Fort de l'expérience du suivi de l'accord cadre mondial de 2013, l'accord de 2019 prévoit des réunions de suivi au niveau global et au niveau local ainsi que la définition en commun des indicateurs de suivi.

### C. Un dialogue social local permanent DPEF4b

#### DPEF4c

Les nombreux accords nouvellement conclus et/ou renouvelés dans l'ensemble des pays témoignent de la dynamique sociale à travers le monde et de la volonté permanente autant de la direction du Groupe que des partenaires sociaux de négocier des accords permettant de concilier durablement intérêts de l'entreprise et intérêts des salariés.

#### En France

L'accord « *Renault France - Cap 2020 - Contrat d'activité pour une performance durable de Renault en France* », signé le 13 janvier 2017 par la CFDT, la CFE-CGC et FO, a continué d'être un point d'appui important pour la mise en œuvre du plan stratégique de Renault. Il repose sur trois enjeux : la satisfaction du client, la performance durable et la motivation des femmes et des hommes de l'entreprise. Cet accord intègre des engagements en termes d'activité et de performance :

- faire des usines françaises une référence pour le Groupe ;
- assurer des perspectives d'activité jusqu'à fin 2019 ;
- garantir un investissement significatif en Recherche et Développement ;
- un effort particulier pour renforcer les ressources de l'ingénierie France.

Ces engagements sont accompagnés d'une politique sociale efficace et motivante et s'appuient sur un dialogue social important au niveau central et local pour la construction d'une performance durable.

L'avenant signé le 16 avril 2018 a notamment permis :

- de porter l'engagement de recrutements en France de 3 600 à 5 000 CDI sur 2017-2019 ;
- d'engager 15 millions d'euros supplémentaires pour renforcer le plan d'investissement sur la formation professionnelle ;
- d'organiser un dispositif de dispense d'activité (DA) pour les salariés volontaires.

Dans cette dernière année de mise en œuvre, le bilan de cet accord est positif, avec notamment :

- un peu plus de 6 000 recrutements CDI, dont 1 320 pour l'année 2019 ;
- l'objectif tenu d'intégrer 1 000 alternants chaque année ;
- des investissements en formation supérieurs aux engagements prix ;
- des investissements significatifs en matière d'amélioration de l'environnement de travail en usine ;
- la continuité du programme de modernisation du Technocentre.

Après avoir engagé une phase de réflexion paritaire sur les enjeux de l'après CAP 2020, les partenaires sociaux sont convenus d'engager dès le début 2020, la négociation d'un accord de méthode.

À noter également la signature de plusieurs accords significatifs :

- le 7 février 2019, un accord portant sur les nouveaux modes de travail, et notamment sur le télétravail, avec les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, CGT et FO. Cet accord a permis d'accroître de 3 500 à 10 000 le nombre de télétravailleurs chez Renault s.a.s.

- le 2 août 2019, un accord en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes et de la mixité dans l'entreprise sur l'ensemble du périmètre de Renault s.a.s. Cet accord se réfère notamment à l'accord cadre mondial sur la qualité de vie au travail signé au niveau monde le 9 juillet 2019.

Enfin, autre élément essentiel du dialogue social, l'accord relatif au dialogue social et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales au sein de Renault, signé le 17 juillet 2018, a vu sa mise en application en 2019 avec notamment, la finalisation du cycle d'élection des Comités Sociaux et Économiques (CSE) et la mise en place du Comité Central Social et Économique (CCSE).

#### Dans la région Amériques

Dans un contexte de fortes tensions sociales, économiques et politique dans les pays d'Amérique du Sud, le management de la région et les partenaires sociaux locaux se sont efforcés de :

- compenser les effets de l'inflation (quatre accords spécifiques en **Argentine**) ;
- adapter l'organisation du travail en fonction de la baisse des marchés (deux accords en Argentine) ;
- améliorer la qualité de vie au travail (accord sur des congés rémunérés en cas de naissance et/ou de baptême en Argentine, protocole d'accord sur la qualité de vie au travail au **Brésil**) ;
- renouveler les conventions collectives locales (**Chili**).

Au Brésil et en **Colombie**, les accords de compétitivité, signés en 2018, continuent de s'appliquer.

#### Dans la région Europe

- L'**Autriche** a signé un accord précisant les conditions dans lesquelles les salariés peuvent travailler depuis leur domicile.
- Tandis qu'en **Slovénie**, quatre accords, suite à la baisse des ventes des modèles fabriqués, précisent les modalités d'adaptation en termes d'organisation des équipes et de départs de l'entreprise.
- Au **Portugal**, l'accord de compétitivité de Renault Cacia, conclu en 2018, continue de s'appliquer.

#### Dans la région AMI-Pacifique

- En **Corée**, la négociation portant sur la rémunération des salariés, initiée en 2018, s'est achevée le 24 juin 2019, par la signature d'un accord portant sur l'année 2018 tandis que la négociation portant sur l'année 2019 a démarré dès l'automne 2019 et est toujours en cours.
- Le **Maroc** a renouvelé ses protocoles d'accords salariaux au sein de Renault Commerce Maroc, de la Somaca et du RTE de Tanger.

#### Dans la région Eurasie

- En **Turquie**, le renouvellement de la convention collective de la métallurgie, qui arrive à échéance à fin 2019, est toujours en cours de négociation et devrait aboutir au printemps 2020.

88,61 % des salariés du Groupe Renault dépendent d'une **convention collective**.

## D. Converger durablement performance de l'entreprise et qualité de vie au travail des salariés

Alors que le secteur automobile connaît une mutation profonde, que les évolutions technologiques s'accroissent, impliquant une adaptation permanente des compétences, et que de nouvelles pratiques de travail se développent, le Groupe Renault s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs, un environnement et des relations de travail propices à leur développement individuel et à l'amélioration de leur qualité de vie au travail.

Le Groupe souhaite notamment accompagner ses collaborateurs – premiers acteurs et contributeurs du développement durable de l'entreprise – vers de nouveaux modes de travail qui favorisent la collaboration, l'agilité, le bien-vivre ensemble et la transversalité au sein de l'entreprise.

Les environnements de travail deviennent progressivement plus flexibles et, en améliorant la qualité de vie, renforcent la performance de l'entreprise.

Un important **programme de modernisation**, nommé e-TCR, lancé en 2018 et devant se poursuivre jusqu'en 2022, continue son développement. Ainsi, la première pierre du nouveau bâtiment du Technocentre, nommé Odysée, a été officiellement posée le 27 novembre 2019. Ce bâtiment a été pensé de A à Z dans une démarche éco-responsable et soucieux de la qualité de vie au travail de ses résidents. Construit entièrement en bois, il allie espace de travail favorisant l'innovation et espace collaboratif ou de détente pour tous. Le programme e-TCR prévoit également de nouveaux aménagements d'espaces de *co-working* et de convivialité qui favorisent le dialogue entre les salariés, mais aussi d'espaces dédiés à la réflexion et à la concentration. Les idées qui y sont testées ont vocation à être déployées partout dans le Groupe.

Dans les établissements industriels, une attention particulière est portée à l'apport de lumière, qu'il s'agisse d'éclairage naturel, artificiel ou d'une combinaison des deux, à la réduction des nuisances sonores, ainsi qu'aux moyens de ventilation et d'aération, notamment dans les cas de fortes chaleurs. Ainsi, les usines visent à terme la généralisation de l'éclairage led.

**L'usage du digital** se développe partout. Dans les secteurs industriel, automatisation intelligente et connectivité des logiciels, des données et des équipements dessinent progressivement l'usine du futur. Ce nouveau paysage numérique permet notamment de fluidifier l'accès à l'information en temps réel et de faciliter la prise de décision. Il permet également aux collaborateurs d'accéder, à tout moment, à l'intranet du Groupe et aux informations sociales les concernant, y compris depuis leurs propres smartphones, s'ils le désirent. L'accessibilité via smartphone, dans tous les pays, du nouveau système d'information RH, People@Renault, en est l'illustration.

La prévention des **risques psychosociaux et du stress professionnel** reste une priorité pour le Groupe Renault. Une formation à la détection des personnes en difficulté et à l'amélioration de la qualité de vie au travail est déployée depuis 2012. Une formation « Agir sur la qualité de vie au travail, prévenir les risques psychosociaux » a été déployée sur de nombreux sites. Par ailleurs, en France, les services de santé au travail ont développé en 2019 une politique de santé visant à renforcer la prévention. À ce titre, un observatoire de prévention des risques psychosociaux devrait voir le jour en 2020.

## E. Une organisation du travail flexible DPEF2a

En matière d'horaires de travail, le Groupe Renault respecte les obligations légales et les conventions collectives des pays où il est implanté.

Afin de préserver l'emploi et de s'adapter aux fluctuations des marchés automobiles, Renault met en place des mesures de flexibilité du temps de travail, en s'attachant à trouver le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et la qualité de vie au travail des salariés concernés, en dialoguant avec les représentants des salariés et les organisations syndicales. Ces mesures spécifient plus particulièrement les conditions d'aménagement du temps de travail en cas de forte demande (possibilité de recourir à des séances de travail supplémentaires obligatoires par exemple) et de réduction du temps de travail, en cas de baisse de cette demande (par l'utilisation, notamment, de jours de congés collectifs ou individuels).

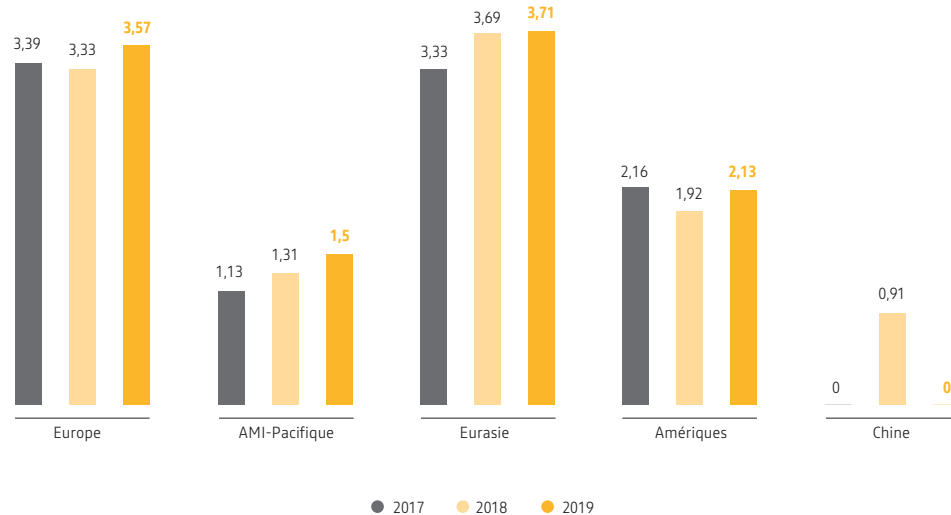
À titre d'exemple, pour les sites en France, la durée moyenne hebdomadaire du travail est de 35 heures. En usine, le principe est une organisation d'équipes en 2x8 alternantes avec, en cas de forte charge, la possibilité de mettre en place une équipe fixe de nuit.

Le Groupe Renault met également en place une organisation du travail alternative et flexible permettant de favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie privée de ses salariés avec, par exemple, le déploiement du télétravail dans les pays où cela est possible. L'accord cadre mondial signé en 2019 a renforcé cette volonté.

En France, Renault s.a.s. dispose d'un accord de télétravail depuis 10 ans. Afin de faire évoluer ce dispositif en lien avec les nouveaux modes de travail favorisés par la digitalisation et les nouvelles attentes des salariés notamment en termes d'équilibre vie professionnelle/vie privée, Renault s.a.s. a engagé, fin 2018, avec les organisations syndicales représentatives, une négociation relative aux nouveaux modes de travail. Cet accord, signé le 7 février 2019, permet de faciliter et simplifier l'accès au télétravail en répondant aux évolutions des modes de travail et aux nouvelles attentes des salariés. Il facilite notamment l'accès aux salariés éligibles à deux jours de télétravail maximum chaque semaine après inscription dans le nouveau *workflow* dédié, avec possibilité de fixer les séances ou de les poser de manière variable. Au 31 décembre 2019, le nombre de télétravailleurs était de 9 114 collaborateurs, pour 3 200 un an auparavant, ce qui illustre l'énorme succès du nouveau dispositif négocié. L'entreprise s'engage également à améliorer les environnements de travail sur les sites en consacrant notamment 1 million d'euros par an en 2019 et en 2020 pour améliorer les environnements de travail des établissements en région parisienne (hors Technocentre). Elle a par ailleurs augmenté la part patronale pour la cantine au Technocentre.

**Absentéisme Groupe** DPEF2b

En 2019, le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du Groupe Renault est en légère hausse et atteint 3,28 %.

**ABSENTÉISME PAR RÉGION**

Les taux sont très variables d'un pays à l'autre, notamment du fait de l'étendue des couvertures sociales (prises en charge par les organismes ou absence de prise en charge).

Le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen mensuel et du nombre de journées ouvrées théorique annuel.

Le nombre de jours d'absence est exprimé en jours ouvrés, excluant les journées de chômage partiel, de mise à pied, de grève, de formation et de congés (y compris maternité et paternité). Détail du mode de calcul dans les annexes 2.6.2.

**F. Une communication interne riche**

Le dialogue au sein du Groupe est parallèlement nourri par une communication interne réactive et variée. Le Groupe informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, en s'appuyant sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des pays. Les communications sont aussi incarnées afin de valoriser les collaborateurs, leurs métiers et leurs projets.

Le Groupe met à disposition de ses collaborateurs un ensemble de médias permettant à chacun de trouver celui qui lui correspond en fonction de son usage ou de ses attentes. **Declic est le portail intranet du Groupe**. Il donne accès à une information *corporate* et

personnalisée. Les articles peuvent y être commentés. Toute l'information du Groupe et des sites est aussi disponible sur le mobile, via l'application **Inside'R** qui continue à se déployer dans l'ensemble des pays du Groupe Renault. Yammer, déployé en 2017, est le réseau social de l'entreprise. De nombreuses communautés ont été créées et permettent aux collaborateurs d'échanger sur des sujets très variés.

Les événements stratégiques de l'entreprise (résultats commerciaux et financiers, annonce d'un partenariat, conférences de presse pour révéler un nouveau modèle, etc.) sont également diffusés en *videostreaming* sur Declic. Afin de renforcer le lien entre les collaborateurs et l'équipe dirigeante du Groupe, des sessions de questions-réponses (*Open Forum* ou *We Are Live*) sont organisées plusieurs fois par an.

Des supports pédagogiques sont également diffusés tous les mois à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes les résultats du Groupe et son actualité.

Enfin, en complémentarité des médias d'information interne, des programmes d'animations et d'événements sont conçus sous forme d'expositions et d'essais des véhicules, pour développer les connaissances des collaborateurs sur des sujets liés à la stratégie de l'entreprise et au produit automobile.

## 2.4.2 Hygiène, sécurité, ergonomie et environnement (HSEE)

DPEF3

Au titre de son devoir de vigilance, le Groupe Renault établit et met en œuvre un plan de vigilance.

Le Groupe Renault, conjointement avec ses parties prenantes, a défini dans son accord cadre mondial du 2 juillet 2013 des mesures de vigilance raisonnable en matière de santé et de sécurité des personnes. Cela se traduit notamment à travers une politique de prévention en matière de santé, de sécurité et d'environnement de travail, qui s'appuie sur les neuf principes généraux de prévention des risques.

Dans le cadre de l'amélioration continue du Groupe Renault, la Direction hygiène, sécurité et environnement (HSE) a été mise en place en septembre 2016. Placée sous la responsabilité directe du Comité exécutif, elle couvre l'ensemble du périmètre du Groupe : fabrication, logistique, vente et après-vente, ingénierie et activités tertiaires. La Direction HSE a notamment mis en place de nouveaux indicateurs d'hygiène et de sécurité.

En 2019, la Direction HSE est devenue Direction HSEE : Direction hygiène, sécurité, ergonomie et environnement marquant ainsi une volonté toujours aussi forte quant à la prise en compte de l'ergonomie dès la conception des postes de travail.

### 2.4.2.1 Cartographie des risques DPEF3a DV1a

Depuis sa création, la Direction HSEE a entrepris de visiter de nombreux sites et départements couvrant tous les domaines d'activité du Groupe. De ces visites ont découlé l'amélioration des 10 règles d'or de la sécurité (10 *Mandatory Rules* ou 10 MR) et l'explication détaillée des 74 points clés (74 *Key Requirements* ou 74 KR) associés. Ces derniers mettent l'accent sur un large éventail de points clés de sécurité pour lesquels Renault s'est engagé à réduire les risques et améliorer les conditions de travail : 5S (méthode japonaise orientée sur l'ordre, le rangement et la propreté), interventions sur les installations (consignation/condamnation des énergies), accès aux parties dangereuses des machines, gestion des flux de circulation (sites sûrs, véhicules sûrs, conducteurs sûrs), stockage et manipulation d'équipements de levage, produits chimiques, coactivités, travail en hauteur, gestion des sous-traitants, prévention incendie, ergonomie et bien d'autres enjeux encore.

Comme les années précédentes, la démarche 10 MR/74 KR, appliquée à tous les domaines d'activité du Groupe (production, logistique, commerce, ingénierie et activités tertiaires) s'est poursuivie en 2019.

En 2019, la Direction HSEE a déployé la méthodologie d'évaluation de la performance aux 10 MR/74 KR aux domaines autres que la sécurité : l'hygiène, l'environnement, l'ergonomie et les projets.

### 2.4.2.2 Procédures d'évaluations régulières

DPEF3a DV2a

Le Groupe Renault a établi une feuille de route pour le déploiement des 10 MR/74 KR qui passe par des étapes mesurables de conformité aux 10 MR/74 KR, allant d'une cotation E à une cotation A (E étant le plus bas niveau de conformité – 0 à 33 %, A étant le niveau le plus élevé – 90 à 100 %). Le plan d'action des nouveaux audits ou *coachings* sur sites est construit en fonction des performances précédentes.

Critères de cotation Renault aux audits 10 *Mandatory Rules* Renault

Classement	E	D	C	B	A
Jugement	Totalement inacceptable	Insatisfaisant	Partiellement satisfaisant	Satisfaisant/bon	Excellent ( <i>Want-to-be</i> )
Cotation	≤ 33 %	34 à 57 %	58 à 74 %	75 à 89 %	> 90 %

La conformité à chaque point clé (KR) est cartographiée et chaque département de chaque site doit apporter la preuve qu'un plan d'action concret est mis en place pour améliorer sa conformité au 10 MR/74 KR.

La finalité de cette démarche est de piloter et de mesurer l'amélioration continue de façon cohérente et de définir en parallèle les enjeux prioritaires à cibler.

### 2.4.2.3 Actions adaptées d'atténuation des risques DPEF3a DV3a

La définition de plans d'actions fait partie intégrante du dispositif 10 MR/74 KR. Dans une démarche d'amélioration continue, les sites peuvent évaluer leur performance au travers des audits, mais bénéficient également d'un support au travers d'accompagnements sur le terrain pour le déploiement des bonnes pratiques (*coaching*). Ces audits et *coachings* peuvent être renouvelés tous les deux, quatre ou six mois selon les performances de chaque site.

En 2019, 76 audits et *coachings* ont été réalisés. Ces audits sur les 10 *Mandatory Rules* et le *coaching* associé permettent d'identifier des axes d'amélioration et le *coaching* associé permet aux sites de progresser. Cette démarche se poursuivra en 2020 afin de couvrir

l'intégralité des thématiques nécessaires. Les MR des autres domaines seront testés sur quelques sites. Pour aller plus loin dans l'atténuation des risques, la Direction HSEE a recensé un certain nombre d'expertises en relation avec les enjeux HSEE qu'elle développe ou est susceptible d'acquérir et en 2019, à l'instar de 2018, des spécialistes dans la sécurité, l'ergonomie, l'environnement et l'hygiène industrielle sont venus compléter l'équipe.

En lien avec les *Mandatory Rules*, avec l'analyse des résultats d'audit et avec les nouveaux projets, la Direction HSEE a continué à travailler sur des standards à créer ou à adapter dont le but est d'aider les sites dans un certain nombre d'activités à risque et de s'assurer que les nouveaux projets sont conformes aux attentes de la Direction HSEE. Des actions ont aussi été menées avec d'autres directions pour renforcer les aspects HSEE de leurs propres standards.

Depuis mi-2018, la Direction HSEE a créé une équipe dédiée aux projets. Cette équipe accompagne les projets de toutes les fonctions de l'entreprise pour atteindre un bon niveau de conformité et pour prévenir les nouveaux risques HSEE.

Les aspects techniques des standards et l'avancement de leur déploiement sont passés en revue avec le réseau santé et sécurité du Groupe lors de clubs métiers (touchant l'ensemble des domaines de HSEE) et de conventions, ainsi que lors d'étapes de *coaching* systématiquement associées aux audits des sites. En 2019, une convention (forum) environnement s'est tenue à Flins avec l'ensemble des acteurs environnement chimie du Groupe.

La Direction HSEE développe également des outils d'évaluation des risques dédiés aux domaines prioritaires de la sécurité tels que le travail en hauteur (évaluation des risques, permis et instruction de travail), la gestion des sous-traitants, le management des flux de circulation, la prévention incendie et la sécurité machine, pour n'en citer que quelques-uns.

Chaque usine dispose d'un Dojo spécifique à la sécurité (école de formation à la sécurité) avec un atelier consacré à chacune des 10 *Mandatory Rules*. Le Dojo standard sécurité peut être complété, si besoin, par des ateliers complémentaires afin de sensibiliser aux risques propres à chacun des sites. Ainsi, et dans les conditions définies par la réglementation et par les règles internes, toute personne amenée à effectuer une activité dans des locaux du Groupe Renault doit être informée et formée aux risques liés aux activités du site sur lequel elle intervient. En 2019, le Technocentre Renault de Guyancourt s'est à son tour doté d'un Dojo sécurité.

#### 2.4.2.4 Dispositif de suivi des mesures et de leur efficacité **DPEF3a** **DPEF3b** **DV5a**

Une méthode d'évaluation de la performance des sites en matière de santé et sécurité au travail a été développée par le Groupe. Ainsi, le référent des systèmes de management et d'audit de la Direction HSEE assure un suivi de la performance globale des sites du Groupe Renault et ce conformément aux objectifs qui sont fixés annuellement.

En plus des actions provenant des 10 MR/74 KR, la Direction HSE assure un suivi statistique des accidents qui ont lieu dans les locaux Renault et met en place des plans d'actions transversaux afin d'éviter que d'autres accidents similaires ne se reproduisent.

L'efficacité globale des plans d'actions est évaluée à la fois à travers l'évolution du pourcentage de conformité aux audits 10 MR/74 KR et les résultats statistiques mensuels d'accidentalité partagés avec le management du Groupe.

La Direction HSEE a développé un outil informatique de *reporting*, d'alerte et de suivi des accidents et maladies professionnelles qui est opérationnel depuis fin 2018. Cet outil a pour objet de doter la Direction HSEE des moyens permettant une compréhension plus rapide et plus précise des événements à l'origine des accidents. En 2019, le module d'analyse des accidents, de définition des plans d'actions, de suivi des plans d'actions et le lancement des alertes a été intégré à l'outil.

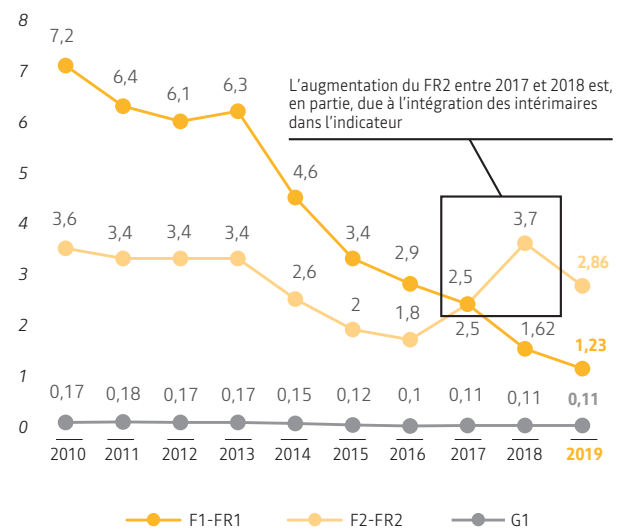
### Accidents du travail **DPEF3b**

L'indicateur FR1 est l'indicateur principal du Groupe concernant l'accidentologie au travail.

Le plan d'action engagé depuis fin 2013 se traduit par des résultats significatifs et une baisse continue des accidents de type F1/FR1r. La diminution du taux des accidents s'est prolongée en 2019. Cette amélioration des performances s'est poursuivie alors que depuis 2018, le périmètre s'est élargi avec la prise en compte des intérimaires dans l'indicateur. Les résultats 2019 n'intègrent pas Togliatti tant que le process de remontée de ce type d'accidents n'est pas suffisamment robuste.

Après la hausse de 2018 (qui intégrait pour la première fois les intérimaires), le taux d'accidents avec arrêt de travail est reparti à la baisse en 2019.

Une action pilote a été menée en 2019 sur les cinq sites français ayant le plus d'arrêts de travail suite à accident. Cette action a permis en moyenne une baisse de 27 %, par rapport à 2018, des arrêts de travail sur ces sites.



(1) En 2017 : application des nouvelles définitions des indicateurs FR1 et FR2r.

(2) En 2018 : intérimaires inclus dans les taux FR1 et FR2.

Taux F1 : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur.

Taux FR1r : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de natures de lésions sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.

Taux FR1 : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault et intérimaires nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de natures de lésions sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer. Cet indicateur ne comprend pas Togliatti.

Taux F2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault.

Taux FR2r : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).

Taux FR2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault et intérimaires (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).

G1 : taux de gravité des accidents de travail (calculé à partir du nombre de jours d'arrêt de travail).

**Audits sécurité DPEF3a**

En 2019, la Direction HSEE a mené 76 audits sur des sites du Groupe Renault.

	Manufacturing	S&AS et DLPA	Logistique usine	Ingénierie	Toutes fonctions
Nombre audits réalisés en 2019	14	50	2	10	76
Nombre de sites audités en 2019	14	47	2	10	73

S&AS : Ventes et Après-Vente

Le Technocentre Renault de Guyancourt (centre principal d'ingénierie du Groupe Renault) a été audité pour la première fois en 2019.

2019	Manufacturing	S&AS	Logistique	Ingénierie	Toutes fonctions hors ingénierie
Nombre sites total (incl. AVTOVAZ)	38	273	11	nc	322
Nombre de sites avec note de 2017, 2018 et 2019	35	106	5	16	146
% couverture	92%	39%	45%	nc	45%
Écart 2019/2018	0%	11%	0%	6%	10%

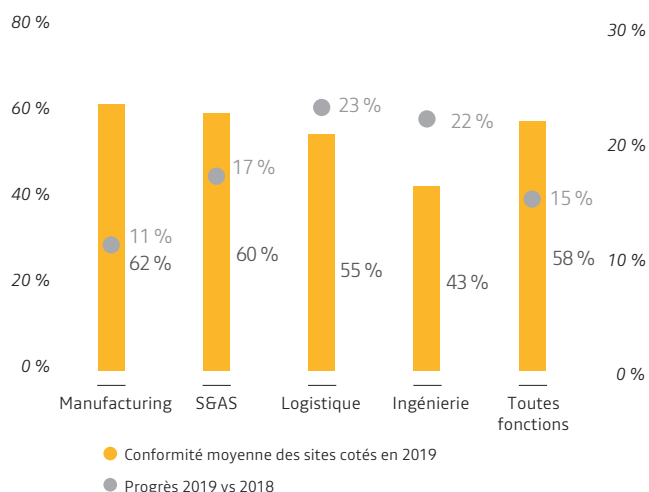
S&AS : Ventes et Après-Vente

Le tableau et le graphique suivants montrent le taux de conformité moyen des sites audités en 2019 par type d'activités ainsi que la progression par rapport à 2018 pour les sites ayant été audités les deux années.

	Manufacturing	S&AS	Logistique	Ingénierie	Toutes fonctions
Progrès meilleur score 2019 vs meilleur score 2018	11%	17%	23%	22%	15%
Nombre de sites avec audits en 2018 et 2019	11	10	2	2	25
Moyenne des notes 2019 (conformité moyenne)	62%	60%	55%	43%	58%
Moyenne des notes 2018	58%	59%	51%	45%	57%
Écart moyennes 2019 et 2018	4	3	4	-2	1

S&AS : Ventes et Après-Vente

Compte tenu du nombre important de sites du commerce il a été décidé de mettre la priorité sur des sites non encore audités ciblés essentiellement sur la région parisienne afin d'augmenter notre taux de couverture et d'efficacité. Le nombre de sites commerce audités en 2019 a augmenté de 11 % versus 2018 pour atteindre 39 % au niveau mondial.



L'amélioration de la conformité se poursuit. Tous les sites cotés E et D en 2018 ont progressé d'au moins un niveau (respectivement D et C). À fin 2019, 14 sites ont atteint des résultats de très bon niveau (cotations A ou B).

En moyenne, en 2019, la conformité des sites audités sur les 10 Mandatory Rules est de 58%.

**Ergonomie au poste de travail DPEF3a**

En 2018, l'équipe des ergonomes a rejoint la Direction HSE. Elle intervient sur les projets de nouvelles installations ou de nouvelles activités industrielles et coordonne l'action des correspondants ergonomes déployés sur les sites du Groupe.

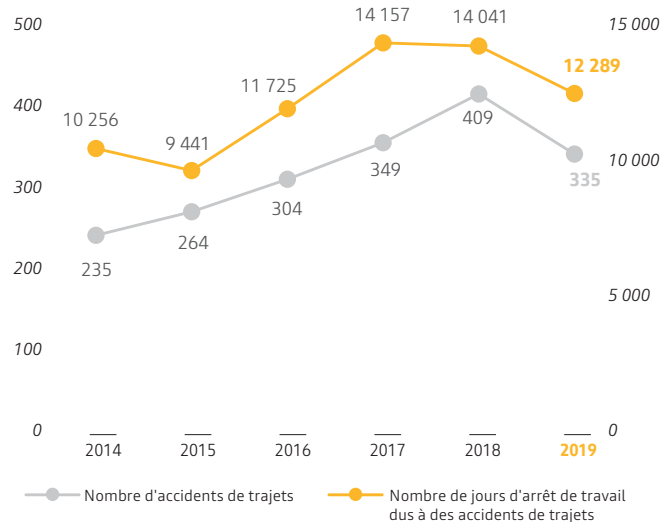
En 2019, plusieurs projets véhicules majeurs pour Renault (CLIO, CAPTUR, ARKANA) ont démarré en production sur plusieurs sites dans le monde avec une diminution systématique des contraintes ergonomiques en fabrication par rapport au véhicule remplacé. Ces actions sont menées par les ergonomes sur l'ensemble des projets en cours.

En 2019 également, les ergonomes de la Direction HSEE ont développé une nouvelle génération d'outils à destination des concepteurs et des préventeurs : un document de référence (le mémorandum Ergonomie) et une fiche d'évaluation ergonomique des postes de travail.

### Accidents sur la voie publique **DPEF3b**

Depuis 2017, notre définition des accidents de trajets a évolué et couvre dorénavant tout accident survenu sur la voie publique (entre le lieu de travail et le domicile, entre le lieu de travail et le site d'un fournisseur, entre le domicile et le site d'un fournisseur, entre plusieurs sites Renault...).

Les accidents de circulation qui surviennent à l'intérieur de l'emprise géographique des sites Renault sont, quant à eux, suivis dans le cadre du taux de fréquence des accidents du travail.



Le Groupe Renault ne dispose pas des mêmes leviers pour réduire les accidents sur la voie publique que ceux dont il peut user pour agir sur les accidents du travail. Il a cependant lancé en 2019, comme tous les ans, de nombreuses actions visant à faire baisser tous les accidents, y compris sur la voie publique. Ainsi, la Direction HSE et la Direction de la RSE ont notamment développé un *e-learning* sur la sécurité routière qui a été mis à disposition des collaborateurs du Groupe Renault. De même des formations à la conduite préventive (voitures et deux-roues) sont proposées aux collaborateurs. L'usage des deux-roues est interdit pour toutes les missions.

De nombreuses actions de communication ont également été menées : des forums sécurité routière, des campagnes saisonnières d'affichage sur les sites (verglas en hiver, départ en congés annuels, feuilles mortes en automne, sobriété au moment des fêtes).

Des animations sur la sécurité routière tournent aussi sur les différents sites.

### Maladies professionnelles **DPEF3a**

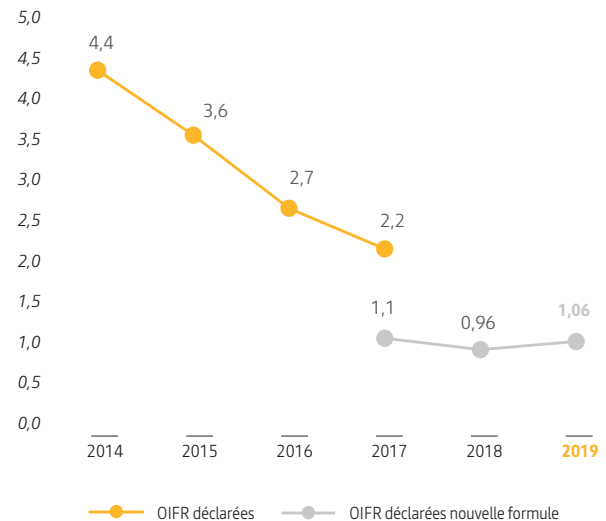
Les chiffres communiqués sont les maladies professionnelles déclarées. Après analyse de l'administration, une partie des maladies a été déclarée non imputable à Renault.

La diminution constante du taux de maladies professionnelles a marqué un arrêt en 2019. La France et la Roumanie sont les deux pays qui ont le plus impacté ce résultat. Notons qu'en Roumanie le processus de déclaration des maladies professionnelles est désormais simplifié.

Les 4/5 des maladies professionnelles consistent en des troubles musculosquelettiques. C'est pourquoi les Règles d'or de l'ergonomie mises en place dans les nouveaux projets se justifient d'autant plus.

L'amélioration de l'environnement de travail et l'interdiction dans l'entreprise de l'usage des produits cancérigènes concourent à limiter les autres maladies professionnelles.

Plus généralement, la prise en compte renforcée des projets depuis mi-2018 contribuera aux futurs progrès.



\* Taux de maladies professionnelles contractées par des salariés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel (bruit, produit chimique, posture, etc.) déclarées comme telles à un organisme extérieur si la réglementation en vigueur dans le pays le prévoit. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 salariés jusqu'à fin 2016. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 000 heures d'exposition aux risques professionnels à partir de 2017. Ce taux inclut les maladies professionnelles déclarées ayant donné lieu, ou non, à un arrêt de travail.



## 2.4.3 Transmettre les connaissances pour demain

L'éducation tient une place prioritaire au sein de la stratégie RSE du Groupe Renault. Parce que le Groupe Renault est conscient que la formation aux métiers de demain et l'aide aux plus démunis pour accéder au savoir sont les clés du développement de la société et aussi de l'entreprise, les engagements de Renault dans ce domaine ne cessent de croître.

### 2.4.3.1 Relations écoles et universités à l'international

Comment créer un lien durable entre l'entreprise et les institutions académiques, quand on sait que l'éducation est déterminante dans la création de valeur et dans le développement de jeunes, futurs salariés ? C'est une question à laquelle le Groupe Renault répond depuis de nombreuses années à travers les actions qu'il mène en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités de par le monde.

#### A. Les programmes académiques de la Fondation Renault DPEF14d

Dans le cadre des activités en lien avec les partenaires académiques, la Fondation a poursuivi son action de mécénat académique dans l'enseignement supérieur fonctionnant sur le principe de l'égalité des chances et entièrement consacrée à l'enseignement supérieur. Le rôle de la Fondation consiste notamment à anticiper, avec ses partenaires académiques et les responsables de l'entreprise, les besoins en nouvelles compétences métiers.

Elle soutient :

- le financement et la co-crédation de programmes académiques avec de prestigieux partenaires universitaires en France (Essec Business School, École des ponts ParisTech, Arts et Métiers ParisTech) ;
- l'attribution des « Bourses fondation » (frais d'étude et de séjour) à des étudiants français et étrangers sélectionnés avec les universités partenaires situées dans 12 pays dans le monde ;
- financièrement d'autres fondations dédiées au soutien de jeunes étudiants méritants français issus de milieux défavorisés (Fondation Georges Besse), ou à l'accès aux connaissances techniques et scientifiques et à l'innovation (Fonds de dotation Universcience).

Sur le volet académique, la Fondation a continué à soutenir cinq programmes de formation en 2019 axés sur trois thèmes au cœur des préoccupations de l'entreprise, à savoir : la mobilité durable, la transformation digitale et la sécurité routière :

- une Licence Professionnelle : Véhicule Électrique et Nouvelles Mobilités (LPVNM) ;
- un master : Transport et développement durable (TRADD) ;
- deux masters spécialités : Véhicules électriques et véhicules autonomes (MS VEVA) (en remplacement du master Mobilité et véhicule électrique) et *Managing Digital Transformation and Innovation by SMIB* (programme en anglais) avec l'ESSEC Business School ;
- un master Management de la sécurité routière (MANSER).

La Fondation a détecté de jeunes talents, puis les a accueillis et les a soutenus tout au long de leur scolarité. À ce titre, elle organise et finance en totalité l'année d'études en France de ses étudiants

boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller-retour entre le pays d'origine et la France, voyages de découverte économique et culturelle.

En 2019, elle a accueilli 72 nouveaux étudiants. De par ses statuts, la Fondation Renault n'a pas pour vocation à être un vivier de jeunes talents pour Renault. Son fonctionnement est indépendant de la politique de recrutement de l'entreprise. S'agissant de mécénat académique, sa mission est de former des jeunes aux métiers du secteur automobile de demain. Néanmoins Renault peut accueillir ces jeunes dans le cadre de leur stage/apprentissage pour ceux qui souhaitent le faire au sein de l'entreprise.

#### B. Dans le Groupe Renault

Les filiales du Groupe Renault sont également impliquées dans l'enseignement supérieur dans leurs pays respectifs. À titre d'exemple :

- en Roumanie, 30 étudiants inscrits en master Ingénierie des systèmes électroniques à l'Université polytechnique de Bucarest, l'Université Valahia Targoviste et l'Université technique de Cluj, ont bénéficié d'une bourse d'étude versée par le Groupe ;
- la Fondation Renault Colombie continue d'apporter son soutien à des étudiants en ingénierie et issus de milieux sociaux défavorisés grâce à son programme « Renault German Camilo Calle ».

#### C. Faire entrer l'école dans le monde de l'entreprise

Le Groupe Renault œuvre au rapprochement du monde de l'entreprise et du monde de l'éducation car il est convaincu que c'est la seule façon de créer un meilleur fonctionnement des modèles économiques et sociaux. Pour cela, de nombreuses actions et initiatives sont menées au sein du Groupe en France et à l'international :

- **soutien des collaborateurs au monde académique.** Le partage des connaissances est inscrit dans les gènes du Groupe. L'entreprise met ainsi à disposition les expertises ad hoc, valorisant par la même occasion les salariés impliqués. Nombreux sont les collaborateurs qui, dans le cadre de leur temps de travail, donnent des cours dans les différentes écoles/universités. Ces interventions s'organisent soit dans le cadre de partenariats officiels comme les programmes académiques de la Fondation Renault, soit dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté ;
- **dons de matériels.** le Groupe Renault, conscient que la connaissance s'acquiert par la mise en pratique des connaissances académiques, a fait de nombreux dons de véhicules et d'outillage aux écoles.

En France, nombreuses sont les usines à proposer de tels dons à des fins pédagogiques aux lycéens des bassins d'implantation.

- **accueil et/ou soutien d'étudiants pour les accompagner vers les métiers de demain.** Que ce soit via l'apprentissage, les stages ou encore lors des sessions de découverte du monde de l'entreprise, le Groupe Renault met un point d'honneur à faire le pont entre les jeunes et le monde professionnel sur tous les continents ;
- **accueil et/ou formation de professeurs.** Former les professeurs, renforcer leur leadership pour qu'ils puissent avoir les moyens de transformer leurs institutions, inspirer et réaliser les changements auprès des jeunes est un enjeu pour l'entreprise aussi grand que celui de former les étudiants. En Colombie en 2019, la Fondation Renault Colombia poursuivi son association avec la Fondation Empresarios por la Educacion pour former 12 directeurs d'écoles et 3 coordinateurs à Envigado (ville où l'usine du Groupe Renault est implantée). Ce programme est intitulé « Rectores lideres transformadores ».

#### 2.4.3.2 Soutenir l'accès à l'éducation dans le monde

Renault est conscient de l'importance de l'éducation afin de créer de la valeur au sein d'une entreprise, d'un territoire, de la société dans son ensemble et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique RSE des actions de mécénat permettant l'inclusion, par l'accès à l'éducation et la lutte contre le décrochage scolaire.

Ainsi, l'usine de Douai et ses partenaires locaux dans les domaines de l'emploi, de la formation professionnelle et du social, travaillent ensemble depuis 1999 et ont déjà permis à plus de 1 500 personnes d'obtenir un diplôme. Chaque année une promotion « Nouvelles Compétences » se prépare à une qualification dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Avec la Fondation Renault, l'usine de Douai soutient l'école de production de Lens depuis l'origine. Le soutien de l'usine se fait par des visites, le don d'un ESPACE mais également par le parrainage : le délégué régional des Affaires publiques du Groupe Renault est parrain de la deuxième promotion de cette école. L'école de production est un établissement privé d'enseignement technique qui prépare aux diplômes et certifications du CAP et du Bac Pro.

### 2.4.4 Contribuer au développement et à la vitalité des territoires

DPEF14c

Le Groupe Renault est un acteur majeur du développement économique et social des territoires sur lesquels il intervient. Présente dans 37 pays, l'entreprise considère qu'il est de sa responsabilité de s'assurer de l'impact positif de ses activités sur les territoires où elle est implantée et de contribuer à leur développement durable. L'ambition du Groupe est de créer de la valeur partagée au bénéfice mutuel de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes. Il veille donc à identifier les besoins et les attentes des parties prenantes qui l'entourent (2.1.5), d'y répondre autant que possible à travers son cœur de métier et la mise en place de solutions innovantes.

#### 2.4.4.1 Acteur par son activité cœur de métier

DPEF14b

Il est difficile d'isoler la contribution de l'entreprise dans un tissu socio-économique complexe et interdépendant. En dehors des emplois directs générés et les taxes payées par l'entreprise, les autres contributions et bénéfices directs et indirects sont mutualisés entre l'ensemble des acteurs d'une filière.

Selon les chiffres publiés en février 2019 par l'ACEA, l'Association des constructeurs européens d'automobiles, 13,3 millions de

#### École et inclusion

L'inclusion est au cœur des valeurs de la RSE du Groupe Renault et l'accès à l'éducation s'y inscrit tout naturellement. Plusieurs actions reflètent l'engagement de Renault auprès des plus démunis dans ce domaine.

Renault au Maroc contribue à l'amélioration des conditions de scolarisation dans la province de Fahs Anjra, encourage la scolarisation des enfants – en particulier celle des filles, lutte contre le phénomène d'abandon scolaire dans le monde rural grâce à la mise en place de bus scolaires, d'animations via des ateliers éducatifs.

Au total, 1 700 élèves ont ainsi bénéficié chaque jour du service de transport scolaire en 2019 grâce à Renault. La filiale marocaine est également très impliquée dans la prévention des risques routiers. Avec l'initiative « Tkayes school », plus de 10 000 enfants et leurs familles ont bénéficié en 2019 du programme de sensibilisation autour de la sécurité routière. Par ailleurs, Renault Maroc a permis l'ouverture de quatre classes de programme préscolaire dans la province de Fahs Anjra, en faveur de 90 enfants de la région.

La démarche éducative a été renforcée en 2019 avec la mise en place du projet Bibliobus, une initiative qui a pour vocation de rapprocher le jeune public des régions rurales et périurbaines de la culture, notamment de la lecture, du cinéma et de différentes formes d'expression artistiques : 10 000 jeunes en ont bénéficié en 2019.

Au Brésil, « Renault Experience », un programme d'innovation et d'entrepreneuriat organisé par Renault Institute s'est poursuivi pour la onzième année consécutive. Ce programme est destiné à des étudiants qui souhaitent créer leur start-up. Les candidats dont les dossiers ont été sélectionnés par l'Institut bénéficient d'un accompagnement d'un an pour mener leur projet à bien. Outre un soutien financier, les étudiants sont suivis par des mentors – issus de Renault mais aussi du monde de l'automobile et de l'université – qui leur donnent des conseils tout au long de l'année. Pour en savoir plus : <https://renaultexperience.com.br/>

personnes – représentant 6,1 % de la population active – travaillaient dans le secteur automobile européen. Le nombre d'emplois s'élevait à 3,4 millions, totalisant plus de 11 % des emplois dans l'industrie automobile dans l'UE.

Les emplois directs concernent la construction automobile, les équipements et accessoires et les carrossiers. Les emplois indirects concernent les autres domaines de fabrication, la vente de véhicules, pièces et accessoires, la maintenance, les carburants, la location, le transport et la construction et entretien de routes et ouvrages associés.

L'ACEA indique également que, pour les 15 pays européens dont les données fiscales sont disponibles, l'automobile a généré des revenus fiscaux annuels pour les gouvernements d'un total de 413 milliards d'euros. Il s'agit de TVA sur les véhicules, pièces et accessoires, et des taxes sur les carburants et lubrifiants, les immatriculations, les assurances, les permis de conduire, les vignettes, les péages... Le secteur automobile est également un facteur essentiel d'innovation. Il est le contributeur privé européen le plus important en termes de Recherche et Développement avec 54 milliards d'euros investis chaque année.

#### 2.4.4.2 Acteur par son activité philanthropique DPEF15b

Le Groupe Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations, bénévoles et salariés afin d'apporter son soutien à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen sur les thématiques en lien avec la politique RSE du Groupe. Depuis 2010 une procédure standardisée a été mise en place afin de recueillir et d'étudier ces sollicitations (en France et à l'international). Elle a été mise à jour en 2018. Plus d'informations sur le site de la Fondation Renault : [www.fondation.renault.com](http://www.fondation.renault.com).

#### Les activités de mécénat de la Fondation d'entreprise Groupe Renault

Depuis 2018, les actions de la Fondation sont restées alignées sur la stratégie RSE du Groupe (inclusion et mobilité durable).

Sa vocation a consisté à soutenir des projets de mécénat associatif d'une part et académique, d'autre part (dont l'enseignement supérieur, activité historique de la Fondation).

La récente activité de mécénat associatif de la Fondation dispose d'un budget de 1,25 million d'euros (hors dons en nature) validé en Conseil d'administration. La ventilation de ce budget est décidée en comité mécénat, instance constituée de 15 membres (issus des grandes fonctions de l'entreprise et de cinq salariés). Ce comité décide de l'affectation des dons sur le principe d'appels à projets sur les thématiques de l'inclusion et de la mobilité durable. En 2019, la Fondation a lancé deux appels à projets en externe et un en interne.

En 2019, la Fondation centralise **le mécénat corporate**, et soutient une trentaine d'associations (voir le détail des associations paragraphe 2.6.3.2).

Par ailleurs, il est à noter que toutes les associations sélectionnées dans le cadre des appels à projets doivent donner la possibilité aux collaborateurs qui le souhaitent de s'engager (bénévolat, mécénat de compétence etc.).

#### Les Fondations du Groupe Renault

Certaines filiales du Groupe hébergent désormais leurs activités de mécénat au sein d'une fondation ou structure assimilée. Ce faisant, elles renforcent la gouvernance et la stratégie de la Direction de la RSE, mais témoignent aussi en interne comme en externe de l'importance accordée aux sujets identifiés. Financées localement, elles sont présidées par le Directeur général de Renault dans le pays. Depuis 2009, le directeur de la Fondation *corporate* est représentée dans la gouvernance de chaque nouvelle Fondation locale.

L'objet des Fondations, tel qu'identifié dans les statuts, couvre tout ou partie des axes prioritaires de la stratégie RSE du Groupe. Les actions menées au nom des fondations ciblent en priorité des publics externes à l'entreprise, avec un rayonnement allant du local à l'international, selon les pays et les programmes déployés. Les Rapports d'activité sont disponibles directement sur leurs sites Internet respectifs.

Pays	Nom	Année de création	Activités principales	Périmètre d'action	Budget annuel
Argentine	Fundación Renault Argentina <a href="http://www.fundacionrenault.org.ar/">www.fundacionrenault.org.ar/</a>	1960	Éducation Environnement Sécurité routière Santé Développement local	Local et régional	167 k€
Brésil	Instituto Renault do Brasil <a href="http://www.renault.com.br/mais_renault/instituto-renault/">www.renault.com.br/mais_renault/instituto-renault/</a>	2010	Éducation Environnement Sécurité routière Diversité Développement local	Local et régional	383 k€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	207 k€
Espagne	Fundación Renault España	1963	Éducation Activités sportives	National – pour les enfants des collaborateurs	300 k€
	Fondation pour l'inclusion et la mobilité durable (FRIMS) <a href="http://www.fundacionrenaultmovilidadesostenible.com/">www.fundacionrenaultmovilidadesostenible.com/</a>	2012	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière Développement local	National	200 k€
France	Fondation d'Entreprise Renault <a href="http://www.fondation.renault.com/">www.fondation.renault.com/</a>	2001	Inclusion Éducation	International	3,7 M€
Maroc	Fondation Renault Maroc	2018	Éducation Sécurité routière	National	417 k€
Portugal	Fondation Renault Portugal	2018	Environnement Mobilité durable	National	40 k€
Roumanie	Fondation Renault Roumanie	2018	Inclusion Mobilité durable	National	510 k€

### Renault Retail Group

Le Fonds d'Aide Sociale et Humanitaire (FASH) a été créé par Renault Retail Group en 2003 : il est issu d'un accord collectif signé avec les organisations syndicales représentatives au sein de RRG.

Ce fonds a pour vocation d'accorder des aides financières aux salariés de RRG d'une part, et à des associations pour des actions humanitaires d'autre part.

Le FASH contribue à apporter son aide et son soutien pour l'éducation, la santé, les aides alimentaires d'urgence, l'aide au retour à la mobilité, le handicap, ou encore l'environnement.

#### 2.4.4.3 Acteur par son engagement volontaire

Ce volet sociétal de la politique RSE du Groupe Renault comprend des programmes et projets déployés sur trois niveaux :

- stratégique et global, avec un pilotage coordonné et un déploiement adapté au contexte par des relais locaux dans les filiales ;
- stratégique et local via les filiales et sites moyennant leur adaptation aux enjeux et attentes spécifiques ;
- ponctuel pour répondre aux sollicitations ad hoc des ONG, associations ou bénévoles.

#### Quelques exemples :

- **L'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile, Tanger Med, Maroc** (IFMIA-TM) a été développé à la suite d'un partenariat public-privé entre l'État marocain et Renault (première au Maroc pour un tel projet) et s'inscrit dans le cadre du Pacte national pour l'émergence industrielle. Financé par l'État marocain, il a été conçu par Renault Tanger qui en assure aujourd'hui la gestion déléguée pour assurer un service public de formation aux métiers de l'automobile.

Ce centre a formé la totalité des employés de Renault Tanger et une grande partie des employés de l'Usine de Casablanca et de Renault Commerce.

Avec ses écoles de maintenance, de fabrication, de logistique et de *lean*, l'IFMIA-TM a assuré des actions de formation et d'accompagnement pour Renault au Maroc, en France, en Algérie et en Colombie.

En plus des missions de formation pour Renault, l'IFMIA-TM assure des actions de formation et d'accompagnement en faveur des employés d'une trentaine de sociétés partenaires et participe depuis 2014 au lancement du projet Bac professionnel au Maroc, participant ainsi au développement des compétences des jeunes et à l'insertion professionnelle ;

- en juin 2014 en France, l'entreprise s'est engagée auprès de l'État français et des collectivités locales en signant **la Charte Entreprises et Quartiers**, proposant ainsi d'apporter sa contribution concrète au développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en collaboration étroite avec les pouvoirs publics. Adossée à la charte, Renault a signé une convention qui détaille ses engagements dans les domaines ci-dessous :
  - l'éducation et l'orientation scolaire. À travers l'association **Elles bougent**, Renault s'est engagé à étendre son réseau de femmes ingénieures et techniciennes qui accompagnent les jeunes femmes lycéennes et étudiantes vers les métiers de l'ingénierie des transports,
  - l'emploi, l'insertion et la formation. (i) Dans l'accord cadre signé entre Renault et le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, le Groupe s'est engagé à accueillir dans ses usines des jeunes pour qui l'insertion professionnelle s'avère difficile. Une attention particulière est portée aux jeunes issus des quartiers prioritaires qui avoisinent nos sites. (ii) Par le biais de sa filiale La Société des automobiles Alpine, Renault s'est engagé dans l'opération « 50 chances, 50 emplois » (devenue « 100 chances, 100 emplois ») dans la région dieppoise. Les cadres de l'entreprise accompagnent des jeunes pour les coacher dans leur recherche d'emploi, créant ainsi un pont avec le monde de l'entreprise,
  - l'accessibilité aux produits et services de l'entreprise. Le Groupe poursuit le déploiement des **Garages Renault Solidaires** (cf. 2.4.5.2) et le promeut auprès des partenaires sociaux au niveau national afin d'augmenter continuellement l'impact social du programme ;
- en 2015, Renault signait la première **convention locale** avec le département des Hauts-de-Seine (92). Depuis, six autres conventions locales ont été signées avec les départements de l'Essonne (91), de la Seine-Maritime (76), des Yvelines (78), du Territoire de Belfort (90), de la Gironde (33) et du Nord (59). L'objectif de ces conventions, déclinaisons locales des engagements contenus dans la convention nationale par le Groupe Renault est de porter une attention particulière aux quartiers prioritaires de la politique de la ville définis par l'État, et de contribuer à l'efficacité de la politique de la ville, par le biais des actions RH, RSE, et des projets développés par le Groupe.

## 2.4.5 Rendre la mobilité accessible au plus grand nombre

### 2.4.5.1 Accessibilité économique et physique

#### La gamme *global access*

Le Groupe Renault œuvre pour la démocratisation de la voiture à travers sa gamme dite **global access**, vendue sous la marque Dacia notamment en Europe, et sur le pourtour méditerranéen, et sous la marque Renault dans la plupart des autres régions du monde. Ainsi le Groupe Renault propose une gamme de véhicules abordables pour les clients contraints financièrement ou soucieux d'investir le juste nécessaire dans un véhicule fiable et robuste. La gamme *global access* correspond à un niveau de gamme moyen dans les pays émergents et à l'entrée de gamme en Europe. Afin de proposer des voitures d'entrée de gamme sur les marchés émergents Renault a lancé en 2015, en Inde, KWID un nouveau véhicule basé sur une plate-forme commune de l'Alliance appelée CMF-A.

Grâce à ses modèles emblématiques – LOGAN, SANDERO et DUSTER – la marque a rencontré un vif succès commercial. En 2019, Dacia a établi un nouveau record de ventes avec 737 000 véhicules vendus dans l'année et compte désormais près de 6,5 millions de clients.

#### Des pièces de rechange accessibles au plus grand nombre

Concernant le service, le Groupe Renault a développé une gamme d'offres de pièces de rechange afin de rendre la mobilité accessible au plus grand nombre.

Ainsi depuis 1998, Renault propose une gamme complète de pièces équivalentes en termes de sécurité et de fonctionnalité aux pièces d'origine des véhicules, quelle qu'en soit la marque. Commercialisée sous la marque **Motrio** et adaptée aux besoins des véhicules Renault de plus de cinq ans ainsi qu'aux véhicules Dacia et autres marques de plus de quatre ans, la gamme Motrio totalise aujourd'hui 7 500 références, réparties dans 57 familles de produits différentes. Cette gamme est compatible avec 24 marques automobiles et près de 300 modèles de véhicules.

Actuellement, Motrio est présent dans une cinquantaine de pays à travers le monde et la marque s'est même dotée de sa propre enseigne de garages multimarques. Fort de son succès, Motrio poursuit logiquement son essor à l'international, et s'est engagé sur la voie incontournable du digital et du e-commerce pour rester toujours au contact de ses clients.

Par ailleurs, Renault développe des alternatives à la pièce neuve depuis de nombreuses années. Renault a ainsi créé dès 2012 une offre après-vente de pièces de réemploi. Anticipant les obligations de la loi Royal sur l'utilisation de pièces issues de l'économie circulaire dans la réparation automobile (qui est entrée en vigueur en 2017), le réseau commercial Renault propose en France des pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) et des pièces mécaniques d'occasion, collectées et sélectionnées dans le réseau des centres agréés VHU (véhicules hors d'usage) d'Indra. Cette offre est particulièrement intéressante pour les clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec uniquement des pièces neuves.

Enfin, depuis plus de 70 ans, Renault pratique l'échange standard, c'est-à-dire la rénovation industrielle des pièces mécaniques telles que moteurs, boîtes de vitesses, démarreurs, compresseurs, directions... Cette offre s'est étendue en 2017 aux périmètres des pièces électroniques, avec notamment une gamme de systèmes multimédias rénovés. Ce nouveau pan d'activité est un axe majeur du développement de l'offre échange standard. À la fois en phase avec l'évolution technologique des véhicules et des besoins des clients, la rénovation de pièces électroniques est venue tout naturellement enrichir l'activité de rénovation de l'usine de Choisy-le-Roi. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf selon un processus industriel rigoureux. Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault sous l'appellation « échange standard », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. (Voir paragraphe 2.2.2.3.)

Renault est soucieux d'adapter la tarification des pièces de rechange en fonction de l'évolution de la valeur résiduelle de ses véhicules pour optimiser leur réparabilité, en particulier en matière de réparation carrosserie. Le coût de réparation est, en effet, un critère essentiel pour les assureurs afin d'éviter la mise à la casse prématurée. Ainsi, entre trois et six ans après la date de lancement selon la gamme, Renault concentre ses efforts de baisse de prix sur les pièces de sécurité passive (airbags, ceintures de sécurité, planche de bord...). De même, à partir de l'arrêt de commercialisation des véhicules, le prix des pièces de peau (boucliers, portes, ailes, etc.) et de vitrerie diminue régulièrement chaque année.

#### Renault Tech : des solutions de mobilité au service des personnes en situation de handicap

Depuis 10 ans, Renault Tech, filiale à 100 % du Groupe Renault, place les personnes à mobilité réduite au cœur de ses préoccupations en leur proposant une gamme complète d'aménagements, sur des véhicules Renault ou Dacia, permettant de se déplacer en toute autonomie et sécurité qu'il s'agisse de professionnels ou de particuliers.

À travers Renault Tech, le Groupe Renault est le seul constructeur engagé en Europe dans la conception, la fabrication et la commercialisation de véhicules dédiés au transport de personnes à mobilité réduite.

Adaptation des véhicules pour transporter les fauteuils roulants (rampes d'accès, fixations intérieures, etc.), sièges pivotants ou sortants pour faciliter le transfert des personnes du fauteuil roulant ou vers celui-ci, aides à la conduite (combinés accélérateur et frein, boules directionnelles, télécommandes multifonctions) sont autant d'aménagements proposés par Renault Tech. Cette offre est disponible dans l'ensemble du réseau de distribution français, ainsi qu'à l'international, via les filiales Renault.

Chaque année, ce sont ainsi plus de 1 000 véhicules adaptés qui sortent de l'usine d'Heudebouville en Normandie et du site Renault Tech situé au sein de l'usine Renault de Sandouville.

Au-delà des véhicules spécifiques conçus par Renault Tech, le Groupe a élaboré un logiciel destiné aux concessionnaires : il leur permet d'acquérir une connaissance optimale des équipements et véhicules adaptés aux personnes handicapées et de conseiller ces dernières au plus près de leurs besoins. Le Groupe est également un partenaire actif du système anglais Motability pour l'aide à la mobilité des personnes handicapées.

Par ailleurs, Renault est partenaire depuis 18 ans de la Fédération Française Handisport à qui l'entreprise apporte un soutien financier et pour laquelle elle met à disposition des véhicules aménagés.

[www.renault.fr/vehicules/mobilite-reduite.html](http://www.renault.fr/vehicules/mobilite-reduite.html)

### 2.4.5.2 Vers une mobilité solidaire

Si la mobilité est un élément clé pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes, des millions d'entre elles restent pourtant limitées au quotidien dans leurs déplacements. Pénalisées par des freins financiers, géographiques et sociaux, trop de personnes doivent renoncer à un emploi ou à une formation tout simplement parce qu'elles ne peuvent se déplacer.

En tant qu'acteur majeur de la mobilité, le Groupe Renault a donc décidé d'agir pour une mobilité plus inclusive et solidaire en mettant en place un programme d'entrepreneuriat social qui vise à favoriser la mobilité des personnes les plus vulnérables.

Initié en 2010 et officiellement lancé en France en juillet 2012, il est élaboré en coopération avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, du monde académique et des acteurs publics. À ce titre, il a noué des partenariats pour promouvoir l'entrepreneuriat et faire émerger des projets de mobilité solidaire avec *Ticket for Change*, et Pôle Emploi. Avec pour objectif d'être déployé aussi largement que possible au sein de l'entreprise en France et dans tous les autres pays où elle est présente, il se décline en trois axes d'intervention :

#### 1) Développer des offres spécifiques destinées à un public vulnérable

Il s'agit de développer, avec une approche entrepreneuriale viable, des projets riches de sens pour les salariés du Groupe, ses clients et ses partenaires, en maximisant l'impact social plutôt que le profit.

#### Les Garages Renault Solidaires (GRS)

Les offres des Garages Renault Solidaires (GRS) sont destinées à accompagner les personnes qui ont besoin d'une mobilité automobile pour aller travailler mais qui ne peuvent l'assumer financièrement.

Des garages du réseau Renault se portent volontaires pour aider des publics à faibles revenus, identifiés par des prescripteurs sociaux (associations, plates-formes de mobilité, organismes sociaux, acteurs de l'emploi, etc.), en leur proposant des offres d'entretien ou de réparation à prix coûtant, avec la qualité de service du Groupe Renault. Depuis cette année, les clients dont les voitures sont immobilisées pour intervention, peuvent bénéficier d'un véhicule de remplacement gratuit entièrement pris en charge par Identicar (trois jours maxi). Pour cela il convient que le garage dispose d'un Renault Rent. Ainsi, 4 900 personnes ont été orientées vers ce programme en 2019, soit près de 15 000 personnes depuis son lancement.

En outre, le Groupe Renault déploie depuis 2018, en lien avec l'Action Tank Entreprise et Pauvreté et plusieurs partenaires prescripteurs ([at-entreprise-pauvrete.org](http://at-entreprise-pauvrete.org)), une offre de location longue durée avec option d'achat adossée à un micro-crédit sur des véhicules particuliers (VP) neufs (Dacia SANDERO à partir de 90 € TTC par mois) et véhicules utilitaires (VU) (KANGOO à partir de 145 € TTC par mois). Ces offres s'adressent exclusivement à des personnes qui ne sont pas éligibles au crédit classique. La DIAC (financière des marques Renault et Dacia pour le Groupe Renault) est partie prenante dans cette opération qui aura été proposée à près de 4 000 bénéficiaires potentiels en 2019.

Les résultats obtenus en 2019 montrent que le programme touche bien sa cible : 97 % des bénéficiaires de l'offre LOA ont des revenus inférieurs à 1 500 € nets/mois pour le foyer. Ces résultats mettent également en évidence une cible plutôt féminine, avec 61 % de femmes parmi les bénéficiaires sur l'ensemble de l'offre. Pour l'offre LOA cette proportion est plus importante, avec 68 % de femmes pour 32 % d'hommes.

À fin 2019, au sein du réseau Renault, près de 340 Garages Renault Solidaires sont répartis sur l'ensemble du territoire français. Un site web dédié a été mis en ligne afin de permettre un changement d'échelle du programme et de son impact social : <https://mobilize.groupe.renault.com/>

#### 2) Investir financièrement dans l'entrepreneuriat social

##### Une société d'investissement – Mobilize Invest – et un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) solidaires

**Mobilize Invest S.A.S.** propose depuis 2012 un financement et un accompagnement adaptés à des entrepreneurs innovants qui développent des solutions de mobilité pour les personnes en difficulté. Le capital de cette société est apporté par Renault à hauteur de 5 millions d'euros. Mobilize Invest est agréée « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). Le capital apporté par Renault est augmenté de l'apport d'épargne salariale des collaborateurs par l'intermédiaire du **FCPE Renault Mobilize solidaire**<sup>(1)</sup>.

Le Comité de direction et d'investissement (CDI) est l'instance de gouvernance centrale de Mobilize Invest S.A.S. Présidé par la directrice des *Experts Leaders* du Groupe, *Expert Fellow* et membre du Comité de direction de Renault, le CDI est composé de 14 membres dont un représentant des salariés et deux personnalités externes spécialistes de l'investissement et de l'entrepreneuriat social.

Mobilize Invest s.a.s. a déjà soutenu 14 projets, en apportant un financement (en capital ou en dette) et en dédiant des collaborateurs Renault en tant que mentors. Le détail des entreprises soutenues est à retrouver sur le site <https://mobilize.groupe.renault.com/mobilize-invest>

Les entreprises soutenues par Mobilize Invest sont invitées à effectuer la mesure de l'impact social généré par leurs activités respectives. Un cadre commun défini en collaboration avec HEC et composé de sept indicateurs de résultat et d'activité a été déployé en 2018. Neuf entreprises ont à ce jour participé à la mesure dans ce cadre dont voici trois exemples :

- **Ecov** est une start-up de l'économie sociale et solidaire qui développe des solutions de covoiturage de courte distance pour les territoires ruraux et périurbains. 2 004 personnes ont bénéficié de leurs services et ont parcouru plus de 43 700 km en écomobilité en 2018,

- **Titi Floris** est une société coopérative de transport de personnes adapté à tout public, y compris en situation de handicap. 6 000 personnes dont 90 % en situation de handicap ont été transportées grâce à Titi Floris. L'entreprise employait plus de 206 personnes en situation de handicap en 2018,
- **Human Concept** propose une offre globale de vélo hybride en libre-service et permet de réduire le coût d'usage du vélo par la publicité. 2 422 personnes ont bénéficié de la solution et ont parcouru 19 604 km.

Par ailleurs, le Groupe Renault a initié en 2018 une démarche de mesure objective de l'impact social produit par chacune de ses actions d'entrepreneuriat social. Cette démarche a été renforcée et élargie en 2019. Une étude, destinée à évaluer l'impact social des Garages Renault Solidaires, menée par MV2 et HEC en juin 2019 auprès de 1 011 personnes, met en évidence, pour les personnes qui ont bénéficié de ce programme :

- un taux de satisfaction élevé : **8,4/10** pour les bénéficiaires de l'offre LOA Mobilize et **8/10** pour les clients de l'offre APV Mobilize ;
- un impact significatif sur l'accès à l'emploi : **78 %** des bénéficiaires de l'offre LOA Mobilize et **64 %** des bénéficiaires de l'offre APV Mobilize estiment que le programme les a aidés à trouver un emploi ou à le conserver ;
- le taux de satisfaction de la vie menée par les personnes interrogées clientes de Mobilize est de **8,4/10** contre 6,5 pour les mêmes populations mais non clientes de Mobilize et 7,2 en moyenne pour la population française.

### 3) **Participer au rayonnement et au développement de l'entrepreneuriat social au sein de l'entreprise et à l'extérieur**

Le Groupe Renault est membre co-fondateur du *Movement for Social Business Impact* qui vise à promouvoir l'économie inclusive en s'appuyant sur la recherche et l'enseignement, et en développant des projets concrets ayant un impact sur la réduction de la pauvreté.

#### **Un DES (domaine d'expertise stratégique) *Social Business***

Le Groupe a décidé, en octobre 2018, de créer un DES *Social Business* au sein de la Direction RSE afin d'ancrer durablement l'entrepreneuriat social (*social business*) dans la stratégie de l'entreprise, en faisant cohabiter ce domaine avec ceux traditionnellement reconnus comme étant cœur de métier. Ce DES *Social Business* vient compléter les autres DES du Groupe et apporte une nouvelle perception des activités de l'entreprise. Il peut permettre aux salariés qui le souhaitent de se mobiliser pour donner plus de sens à leur action professionnelle et être acteurs de changement.

#### **La Chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris**

- Le Groupe Renault parraine cette Chaire ([www.hec.fr/espace-entreprises/chaire-et-centres/social-business](http://www.hec.fr/espace-entreprises/chaire-et-centres/social-business)) et travaille ainsi, avec l'enseignement et la recherche, à la formation des jeunes générations et à la construction de nouvelles solutions d'entrepreneuriat social.
- Le Groupe Renault collabore également avec l'*Action Tank* Entreprise et pauvreté, présidé par Martin Hirsch (directeur général de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP)) et Emmanuel Faber (directeur général de Danone) pour partager les connaissances existantes sur l'entrepreneuriat social, échanger avec les autres entreprises engagées dans cette démarche et bénéficier du soutien et des conseils d'experts.

#### **Coalition G7 : « Business for inclusive growth » (B4IG)**

Le Groupe Renault a rejoint, en août 2019, la coalition d'entreprises « Business for Inclusive Growth » (B4IG), lancée à l'occasion du Sommet du G7 de Biarritz, en France. Cette coalition sera conduite par Danone et coordonnée avec l'OCDE au service de la croissance inclusive. Elle vise à internationaliser une initiative prise quelques mois auparavant et déjà soutenue par Renault, le « Collectif des Entreprises Engagées ».

Face à des inégalités qui ont atteint des niveaux record, 40 grandes entreprises internationales dont le Groupe Renault, rassemblées au sein d'une coalition (« B4IG »), s'engagent à intensifier leur action pour faire progresser les droits humains dans leurs chaînes de valeur, à mettre en place des environnements de travail inclusifs et à renforcer l'inclusion dans leurs écosystèmes internes et externes. Cette initiative vient prolonger et compléter les efforts déployés par les pays du G7 pour promouvoir l'égalité des chances, remédier aux disparités régionales et lutter contre la discrimination fondée sur le genre. En conjuguant leurs forces, ces entreprises consacrent un investissement total supérieur à un milliard de dollars dans plus de 50 projets au bénéfice de 100 millions de personnes.

Les entreprises membres de B4IG sont de dimension mondiale et couvrent un large éventail de secteurs ; elles emploient plus de 3,5 millions de personnes et ont un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de 1 000 milliards de dollars. La coalition B4IG est la première action de ce type menée par des entreprises. Outre l'approche à 360° de la lutte contre les inégalités qui caractérise cette initiative, sa dimension internationale et multipartite permettra de conjuguer et démultiplier les efforts déployés par les entreprises, les États et les organisations philanthropiques. La stratégie de cette coalition repose sur trois piliers :

- un manifeste d'engagement des entreprises dans la lutte contre les inégalités pour faire progresser les droits humains, la diversité sur le lieu de travail et l'inclusivité dans les chaînes de valeur ;
- un incubateur permettant de concevoir ou développer de nouveaux modèles d'entreprise inclusifs, à la pointe de l'innovation sociale et de la collaboration entre les secteurs public et privé au niveau micro-économique ; et
- un forum permettant le financement de la croissance inclusive qui s'appuie sur des mécanismes de financement innovants entre les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs philanthropiques.

Le Groupe Renault a introduit le programme « Mobilize » dans l'incubateur B4IG. La mobilité est essentielle à l'insertion socioprofessionnelle, en particulier pour les populations non urbaines, mais elle est mise à mal par les frais d'achat et d'entretien d'un véhicule. En France, pour répondre à certains de ces problèmes, Renault a créé, avec la Caisse d'Épargne, Entreprise et Pauvreté, et Pôle Emploi, le programme LOA Mobilize, qui fournit des facilités de micro-finance aux personnes à faibles revenus pour la location et l'achat final d'une nouvelle voiture. L'initiative s'appuie sur un modèle économique selon lequel la location d'une voiture neuve est moins chère que l'achat d'une voiture d'occasion, souvent la seule option abordable pour les personnes à faible revenu, mais finalement plus chère à long terme étant donné les coûts d'entretien plus élevés. Outre l'impact économique, le programme comporte des objectifs mesurables supplémentaires : réduction du nombre de chômeurs, diminution du stress et de l'insécurité, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Actuellement LOA Mobilize finance la location de 1000 voitures. Ce dispositif pourrait être plus largement étendu à l'avenir grâce au soutien opérationnel et financier de l'incubateur B4IG.

### Un Pitch&Poc interne

La direction de l'Impact social & durable a débuté fin 2019, l'organisation de son deuxième Pitch&Poc, un concours d'innovation interne destiné à repérer et accompagner par du mentorat des projets innovants proposés par les salariés du Groupe Renault à travers le monde.

Fin 2018, trois directions avaient co-organisé, en collaboration avec la direction de la créativité, ce concours (la direction commerciale, la direction de la Supply Chain, et la direction de la RSE) auquel la direction de la RSE participait pour la première fois. Plus de 600 projets avaient été proposés à cette occasion, dont plus de 150 entraient dans la catégorie RSE ont été sélectionnés et leurs auteurs ont été invités à participer à un *bootcamp* d'une semaine à Paris, accompagnés par le cabinet spécialisé dans l'intrapreneuriat social, Corporate for Change :

- Drive the Inclusion : un projet argentin visant à promouvoir une politique inclusive pour les personnes handicapées, en vendant dans les concessions en Argentine un petit jouet conditionné par un atelier protégé ;
- WE R Culture, We R Renault : un projet indien de vente d'accessoires automobiles commerce équitable pour soutenir les communautés locales Renault ;
- Digital Inclusive University : un projet proposant des formations aux métiers du digital à des personnes en recherche d'emploi ;
- EnergiZE : un projet proposant un pilote de concessions écologiques.

À l'issue de ce programme et du pitch de chaque équipe, le jury a choisi le projet Drive the Inclusion pour la catégorie RSE. Devant la qualité des projets proposés, il a toutefois été décidé de soutenir les trois autres projets en leur faisant bénéficier de l'accompagnement d'un mentor interne Renault.

## 2.4.6 Animer un réseau RSE mondial

Pour assurer un déploiement cohérent et adapté de Mobilize, la direction de la RSE anime, coordonne et s'appuie sur un réseau de correspondants RSE présents dans les principales directions et dans la plupart des pays d'implantation du Groupe. Ainsi, elle adresse chaque année, la lettre de cadrage RSE, qui précise les grands principes et les orientations prioritaires des mois à venir, à tous les correspondants RSE du Groupe et aux directeurs des filiales. Elle invite également l'ensemble des correspondants RSE à se réunir pour participer à la Convention RSE annuelle. Cette rencontre, qui se déroule sur plusieurs jours, est l'occasion de revenir sur les grands engagements de Mobilize mais aussi de partager expériences et réalisations dans un contexte multiculturel. Des ateliers de travail sont également organisés afin de réfléchir collectivement à des thématiques données et d'explorer de nouvelles idées.

### Mobilize Days : un rendez-vous annuel dédié à l'inclusion et à la mobilité durable dans le Groupe

La Direction de la RSE a organisé pour la deuxième année consécutive au mois de juin 2019, la semaine de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein de l'ensemble du Groupe Renault. L'événement est baptisé « Mobilize Days » ou « Mobilize Week » selon les pays. Le thème 2019 de ces journées, choisi par nos correspondants RSE dans le monde, portait cette année sur l'engagement solidaire des collaborateurs. Cet événement a pour objectif d'informer et de sensibiliser les salariés sur la démarche RSE de l'entreprise et sur les actions liées à l'inclusion et à la mobilité durable engagées partout dans le Groupe. Il vise aussi à inspirer les

salariés, à renforcer leur sentiment de fierté d'appartenance à l'entreprise et à les inciter à devenir eux-mêmes acteurs de changement.

Seize pays ont organisé localement des « Mobilize Days » - Algérie, Argentine, Autriche, Brésil, Chine, Colombie, Corée, Espagne, France, Inde, Italie, Maroc, Pologne, Portugal, Roumanie et Slovaquie. Au total, ce sont ainsi 32 sites qui se sont « mobilisés » et qui ont réalisé plus de 160 actions RSE sur ces journées. Un large éventail d'événements – conférences, forums, expositions, projections de films, jeux, visites de site, etc. – a ainsi été organisé autour des grands piliers de la stratégie RSE de l'entreprise (voir paragraphe 2.1.1). En Chine, par exemple, des opérations de sécurité routière ont été organisées avec des enfants. En Algérie, les collaborateurs de Renault Algérie et leur famille ont nettoyé la plage de Tamentfou. En Colombie et en Argentine, plusieurs animations autour de la sécurité routière se sont déroulées toute la semaine et ont été relayées en interne. Sur les sites du Technocentre et de Boulogne-Billancourt (France), sept cents kilogrammes de vêtements ont été collectés pour le compte de l'association La Cravate Solidaire.

### Chiffrage des éléments sociétaux

Afin d'assurer une cohérence entre les actions sociales et sociétales menées dans l'entreprise et la démarche Mobilize, le Groupe vise un objectif de 80 % des dépenses sociétales sur les cinq engagements identifiés : diversité, éducation, entrepreneuriat social, environnement



et sécurité routière. Les 20 % restants doivent servir à accompagner des besoins dans d'autres domaines identifiés localement.

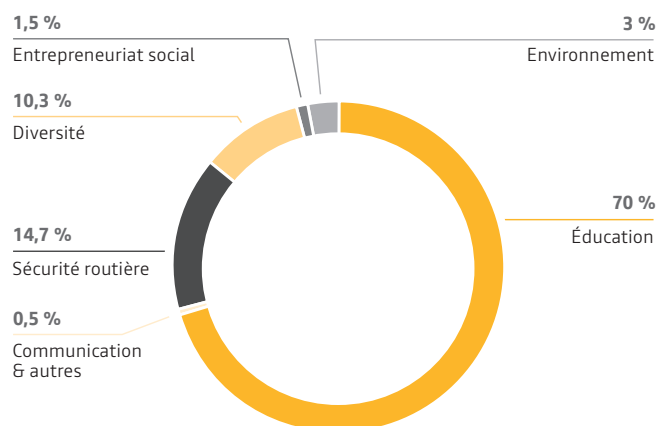
L'ensemble des informations concernant ces actions fait l'objet d'un *reporting* centralisé. Depuis la fin de 2018, chaque correspondant RSE est appelé à faire part de ses actions selon un processus standardisé, sur une plateforme dédiée appelée « Global CSR ». Les précisions sur le périmètre de *reporting* figurent en 2.6.4.1.

Ci-dessous quelques chiffres clés de l'année 2019 :

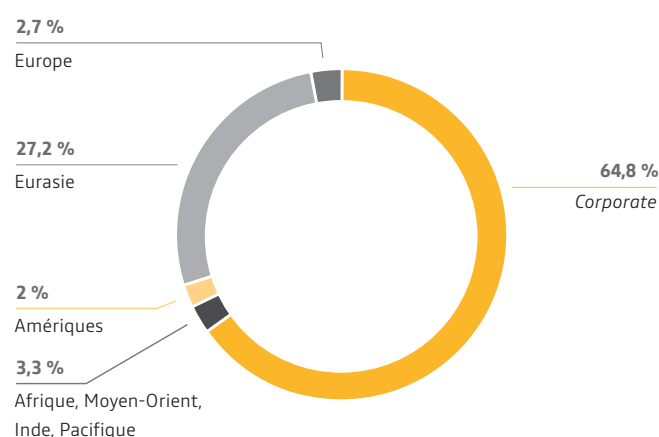
- 395 actions sont identifiées et réalisées dans les cinq Régions géographiques de Renault ;
- 96 % du montant du soutien se positionnent sur les cinq engagements Mobilize.

## RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIALE ET SOCIÉTALE

### PAR ENGAGEMENT PRIORITAIRE



### PAR RÉGION



La politique environnementale de Renault, intégrée comme axe de la RSE depuis 2014, est traduite au cœur de sa stratégie industrielle, de ses produits et de ses services (cf. 2.3.2). Les actions identifiées ici correspondent à des campagnes de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à des initiatives locales menées par les pays ou les sites.

## RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX PAR ENGAGEMENT ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Engagement (en euros)	Nombre d'actions	Région						Total
		Corporate	AMI-Pacifique	Amériques	Chine	Eurasie	Europe	
Total	395	5 777 673	286 660	175 810	0	2 423 666	236 088	8 899 898
Éducation	92	4 426 000	275 660	74 107	0	1 397 728	55 680	6 229 175
Sécurité routière	54	1 244 5120	0	11 240	0	57 597	0	1 313 357
Diversité	160	36 154	4 500	44 574	0	778 965	55 064	919 257
Entrepreneuriat social	19	50 000	0	39 418	0	18 277	22 000	129 695
Environnement	56	1 000	0	6 471	0	171 099	88 344	266 914
Communication & autres	14	20 000	6 500	0	0	0	15 000	41 500

## 2.5 ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

### 2.5.1 Éthique des affaires : le dispositif éthique et compliance

#### L'éthique, le socle de notre conduite des affaires

##### 2.5.1.1 Objectifs et référentiel

Le dispositif éthique et compliance du Groupe vise à :

- promouvoir les valeurs éthiques dans le Groupe, contribuant ainsi à sa performance durable ;
- prévenir et détecter les manquements à l'éthique et les atteintes à la probité ;
- garantir l'adéquation des mesures et outils adoptés avec les enjeux et les activités du Groupe ;
- protéger les salariés, les clients et les actionnaires ;
- protéger l'image et le patrimoine du Groupe ;
- promouvoir la citoyenneté dans tous les pays où le Groupe est présent ;
- structurer la démarche de compliance du Groupe, à savoir l'ensemble des processus visant à contrôler l'application des règles juridiques et éthiques du Groupe.

Le dispositif éthique et compliance est composé, entre autres, des éléments suivants :

- la Charte éthique. Elle présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe. Elle doit être respectée par tous les collaborateurs de l'ensemble des pays où le Groupe est présent ;
- le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Il présente la démarche globale définie par le Groupe en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- neuf codes de déontologie dédiés. Ils détaillent les règles de bonne conduite à appliquer au sein des fonctions qui requièrent une éthique renforcée ;
- le dispositif d'alerte professionnelle. Il est à disposition des salariés du Groupe, mais aussi des collaborateurs externes ou occasionnels et des fournisseurs sur une plate-forme dédiée ;
- l'ensemble des procédures d'application de l'éthique et de la compliance.

##### 2.5.1.2 Acteurs et instances

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe est rattachée à la Direction de l'audit, des risques et de l'éthique du Groupe. Elle est en charge du dispositif éthique et compliance. À ce titre, elle rend compte des actions engagées en la matière aux comités spécialisés du Conseil d'administration du Groupe suivants :

- le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC) ;
- le Comité de l'Éthique et de la RSE (CERSE).

Sa mission consiste à :

- définir la politique globale d'éthique et compliance pour le Groupe ;
- assurer un rôle de conseil auprès du management de l'entreprise ;
- veiller à la remontée et au traitement des alertes professionnelles ;
- animer le Comité éthique et conformité Groupe (CECG) et rapporter ses conclusions et propositions au CARC ;
- promouvoir et contrôler l'application des règles d'éthique et de compliance des différents métiers du Groupe (achats, production, commerce, ingénierie, finance, RH etc.) ;
- actualiser le dispositif éthique et compliance du Groupe en cas de nouvelles exigences ;
- assurer le déploiement de la politique éthique et compliance du Groupe à l'échelle mondiale.

Pour mener à bien ses missions, la Direction de l'éthique et de la compliance Groupe s'appuie sur :

- une équipe renforcée composée aujourd'hui de quinze collaborateurs contre sept en 2018 ;
- des correspondants éthique nommés dans tous les pays où le Groupe est présent. Les correspondants veillent à la diffusion des référentiels éthiques, des valeurs et comportements attendus en tenant compte des lois et spécificités réglementaires locales. Ils pilotent le dispositif d'alerte professionnelle et animent les Comités éthique et conformité pays (CECP) ;
- des correspondants compliance, qui veillent à la mise en œuvre de la politique de compliance du Groupe dans leur pays ou filiale ;
- des référents fonction et des référents région, qui appuient le déploiement du dispositif éthique et compliance au sein de métiers et zones géographiques spécifiques ;
- deux facilitateurs situés en France. Ils ont pour mission de résoudre les conflits interpersonnels par la médiation. De plus, ils contribuent à la diffusion des valeurs éthiques en animant des formations.

Elle peut aussi compter sur le soutien des instances suivantes :

- le Comité éthique et conformité du Groupe. Le CECG est composé de onze membres. De plus, il s'appuie sur les référents fonction et région. Il est chargé de définir et d'adapter le dispositif éthique et compliance ;
- le Comité de traitement des alertes. Il est composé de huit membres et trois experts. Il traite de façon collégiale les alertes professionnelles reçues au sein du Groupe ;
- le Comité éthique et conformité pays. Le CECP est présidé par le directeur pays et piloté par le correspondant éthique pays. Il traite les alertes et gère le déploiement local du dispositif éthique et compliance.

### 2.5.1.3 Faits marquants 2019

En avril 2019, la Direction de l'audit, des risques et de l'éthique du Groupe a été créée. Elle regroupe l'audit interne, le management des risques, l'éthique et la compliance. Le directeur a rencontré le Directeur général de façon régulière afin de l'informer sur le déploiement du dispositif éthique et compliance du Groupe.

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe a été structurée autour de trois pôles :

- éthique ;
- alertes professionnelles ;
- compliance.

Elle s'appuie désormais sur des équipes renforcées afin de mieux répondre aux enjeux en matière d'éthique et de compliance du Groupe.

Le Directeur de l'éthique et de la compliance Groupe a rencontré chaque membre du Comité exécutif Groupe et certains membres du Comité de direction Renault. Ils ont nommé un référent fonction dans leurs périmètres respectifs. Ce référent les assiste dans le déploiement du dispositif tant au niveau du Groupe que dans les pays en liaison avec les correspondants pays.

Le Directeur de l'éthique et de la compliance Groupe a présenté à deux reprises au Comité de direction Renault l'avancement de ses missions. Il a soumis un rapport d'activité à cinq reprises au CARC, au CERSE lors de sa première réunion et au Comité de groupe Renault.

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe a mené des vérifications internes à la suite de l'arrestation de M. Carlos Ghosn au Japon le 19 novembre 2018 (voir détail au paragraphe 3.5 du document de référence 2018). En conclusion de ces travaux, un plan d'action a été élaboré pour renforcer les contrôles de la Direction générale.

#### Renforcement du réseau éthique et compliance

Le réseau est désormais composé de 54 personnes. Afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des actions de la Direction de l'éthique et de la compliance Groupe, le réseau des correspondants éthique est aujourd'hui élargi à de nouveaux pays et filiales. Il compte ainsi 34 correspondants dont le champ d'action couvre tous les pays où le Groupe est présent. Ces correspondants sont soutenus par cinq référents Région.

Un séminaire international s'est tenu en mai 2019 avec le réseau ainsi que les fonctions supports associées au déploiement du dispositif éthique et compliance. Ce séminaire avait deux axes majeurs : la prévention de la corruption et du trafic d'influence dans les filiales et pays ; la présentation de l'évolution de la direction et de son organisation. Le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et le Directeur des ressources humaines sont intervenus lors de l'évènement. Ils ont ainsi réaffirmé aux correspondants et aux référents l'importance de leur mission pour le Groupe.

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe a organisé des rencontres régulières. En outre, elle a animé cinq e-conférences avec les correspondants et les référents en 2019. La journée de formation spécifique pour les quatorze référents fonction nommés en 2019 s'est tenue en septembre.

### Déploiement du plan de prévention de la corruption et du trafic d'influence DPEF16b

La loi dite « Sapin II » du 9 décembre 2016 porte sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique. Elle a conduit Renault à poursuivre, en 2018 et 2019, le renforcement de son dispositif global de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Les actions entreprises comptent, entre autres :

1. un engagement renouvelé et accru des instances dirigeantes sur la prévention de la corruption. De plus, les dirigeants se sont engagés formellement à mettre en œuvre le dispositif de prévention de la corruption ;
2. le Comité exécutif a validé une cartographie des risques de corruption en 2018. Cette cartographie permet d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques en la matière. Elle intègre notamment les risques inhérents aux activités internationales du Groupe et à ses relations avec les tiers. Le dispositif éthique et compliance du Groupe a ensuite été adapté pour tenir compte de ces différents risques ;
3. le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence du Groupe a été déployé dans tous les pays. Des comités opérationnels, des réunions avec les managers et des réunions d'équipes ont permis de relayer ce déploiement. Le Guide est aussi disponible sur le site institutionnel du Groupe ([group.renault.com](http://group.renault.com)) ;
4. le processus de gestion de l'intégrité des tiers (*Third Party Integrity Management Process*) a été renforcé. À fin 2019, il est effectif dans 14 pays : Algérie, Argentine, Brésil, Colombie, Corée, France, Inde, Iran, Maroc, Mexique, Roumanie, Russie, Turquie et Ukraine. Il est aussi finalisé dans les principales filiales France (RCI, RRG et Renault Sport Racing). Le niveau de couverture des tiers à risques est supérieur à 90% à fin 2019 ;
5. les salariés et dirigeants ont accès à une formation englobant la prévention de la corruption et du trafic d'influence et la présentation détaillée du plan de prévention du Groupe. En 2019, plus de 13 000 collaborateurs ont suivi cette formation. Cela représente un total cumulé de 36 400 collaborateurs, soit 91 % de la population inscrite selon la fonction occupée dans l'entreprise ;
6. une campagne de communication lancée en fin d'année a rappelé à tous le système d'alerte mondial déployé en 2018. Disponible en 14 langues, ce système est opérationnel dans la grande majorité des pays. Il remplace le système mis en œuvre en 2012. Il permet notamment aux collaborateurs du Groupe, mais aussi aux collaborateurs externes ou occasionnels et aux fournisseurs, d'adresser des signalements directement à la fonction éthique du Groupe. Pour mémoire, ce système regroupe en un dispositif unique les trois mécanismes d'alerte prévus par la loi dite « Sapin II » (dispositif général, prévention de la corruption et du trafic d'influence) et la loi de 2017 relative au devoir de vigilance. Il est accessible, via un site externe, tous les jours, à toute heure, via ordinateur, tablette et smartphone professionnels ou personnels ;
7. fin 2019, le respect des exigences de l'article 17 de la loi dite « Sapin II » a fait l'objet d'un audit interne. Le plan d'action 2020 de la Direction de l'éthique et de la compliance Groupe prend en compte les conclusions de cet audit.

### Conformité aux lois, règlements et règles d'entreprise

La conformité aux lois et aux règlements est un objectif majeur du contrôle interne. Le Comité éthique et conformité du Groupe (CECG) est en charge de la surveillance de ces dispositifs.

La nouvelle Direction de l'éthique et de la compliance Groupe est désormais responsable de la supervision de la conformité réglementaire. Elle doit s'assurer de la mise en place de dispositifs fiables auprès des directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction de l'environnement, etc.). La Direction juridique apporte support et assistance dans le cadre de ce dispositif.

Il existe une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le CECG. Cette méthodologie a été appliquée sur une liste de domaines réglementaires sélectionnés avec la Direction juridique. En parallèle de cette évaluation des organisations et processus en place, une cotation de la gravité du risque de non-conformité réglementaire est établie avec chaque direction prescriptrice (cf. Facteurs de risques chapitre 1.6.1.1).

L'ensemble de la démarche est encadrée par la procédure interne de surveillance de la conformité réglementaire.

#### 2.5.1.4 Objectifs 2020

- Faire évoluer la cartographie des risques et les actions de préventions associées au regard de l'expérience acquise, mais aussi de l'évolution de l'entreprise et de ses activités ;
- veiller au bon fonctionnement du réseau et des instances ;
- lancer de nouvelles campagnes d'information, de sensibilisation ou de formation à l'attention des collaborateurs ;
- renforcer la politique des cadeaux et invitations ;
- mettre en place un système de déclarations de conflits d'intérêts potentiels ;
- veiller au bon fonctionnement et à l'efficacité du dispositif d'alerte ;
- poursuivre le déploiement du dispositif de contrôle du plan de prévention ;
- faire évoluer le dispositif de surveillance de la conformité réglementaire.

## 2.5.2 Renforcer notre démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement DPEF15a DPEF15b

La responsabilité sociétale, sociale et environnementale du Groupe est aussi engagée dans la relation avec ses fournisseurs. Le Groupe Renault, qui compte plusieurs milliers de fournisseurs, déploie une politique d'achats responsables sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Pour ce faire, Renault a intégré le respect des exigences sociales et environnementales dans ses standards de sélection et de relations fournisseurs. L'évaluation « achats responsables » des fournisseurs est ainsi incluse dans les critères de choix fournisseurs au même titre que la qualité, la santé financière, la stratégie et les capacités industrielles et logistiques.

### 2.5.2.1 Une équipe achats responsables dédiée aux sujets RSE DV3b

Depuis plus de dix ans et afin de prévenir les atteintes graves dans le cadre du devoir de vigilance, le Groupe Renault s'appuie sur une équipe dédiée, rattachée à la direction des achats dont les objectifs sont de :

- veiller au respect par les fournisseurs des standards, lois, réglementations, *soft laws* en lien avec les sujets sociaux, environnementaux et éthiques (par exemple : loi sur le devoir de vigilance, Sapin 2, traçabilité des minéraux de conflit ou du cobalt, Guides OCDE, ONU, OIT...);
- renforcer l'identification et la prévention des risques RSE dans la chaîne d'approvisionnement ;
- renforcer l'évaluation extra-financière des fournisseurs (via un prestataire externe et sa plateforme en ligne) ;

- piloter les audits RSE externes des fournisseurs ;
- suivre la mise en place d'actions correctives adaptées par les fournisseurs directs et indirects ;
- coordonner un réseau de correspondants dans les Directions d'achats locales.

### 2.5.2.2 Des politiques d'achats responsables, socle de la relation fournisseur DV3b

Afin de prévenir les atteintes graves, dans le cadre du devoir de vigilance, le Groupe Renault s'appuie sur des documents établissant les principes de relations contractuelles responsables avec les fournisseurs :

- Renault-Nissan Lignes Directrices pour « la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » des fournisseurs (décembre 2015). Diffusé à tous ses fournisseurs et à tous ses sous-traitants, ce document présente les attentes RSE du Groupe Renault vis-à-vis de sa chaîne d'approvisionnement en matière de sécurité et de qualité, de droits humains et de droit du travail, d'environnement, de conformité, de non-divulgaration d'informations. Le Groupe demande à ses fournisseurs et à ses sous-traitants de s'engager, par écrit, à respecter ces lignes directrices. Il leur est également demandé de les déployer auprès de leurs propres fournisseurs ;
- accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale : signé le 2 juillet 2013, avec l'IndustriALL Global Union et le Comité de Groupe (cf. 2.4.1.4). Aux termes du chapitre 3, le Groupe Renault s'engage à communiquer l'accord cadre à ses fournisseurs et à ses sous-traitants. Il leur demande de

s'engager sur la mise en œuvre dans leur propre entreprise, des droits sociaux fondamentaux mentionnés au chapitre 1 de l'accord cadre et les encourage à faire de même avec leurs propres fournisseurs. Si nécessaire, des plans d'actions correctifs sont mis en place avec le soutien du Groupe Renault ;

- *Renault Green Purchasing Guidelines* (juin 2018) : diffusé à tous les fournisseurs du Groupe Renault, ce document décrit les attendus en matière de management environnemental, de politiques substances et de recyclage ;
- politique du Groupe Renault en matière d'approvisionnement de cobalt et de minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque (2019) : cette politique présente aux fournisseurs et à l'ensemble de ses sous-traitants de produits pouvant contenir ces minerais, les attendus du Groupe concernant le respect des droits de l'homme et la lutte contre le travail des enfants dans sa chaîne d'approvisionnement.

Par ailleurs, la fonction achat s'appuie sur un **Code de déontologie dédié** renforçant la Charte éthique. Ce document, disponible sur le site intranet du Groupe, est destiné à l'ensemble des responsables et collaborateurs de la Direction des achats et de l'Alliance Purchasing Organisation (APO), ainsi qu'à tous ceux qui dans le Groupe Renault et/ou pour le Groupe Renault sont amenés à être en relation avec les fournisseurs et/ou à influencer l'acte d'achat. Le code s'applique à tous les processus achats du Groupe Renault et notamment au respect de la stratégie de Renault, à la sélection des fournisseurs, aux revues de performance et plus généralement à toute relation ou communication avec un fournisseur.

### 2.5.2.3 Une cartographie des risques fournisseurs destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation **DV1b**

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance (paragraphe 2.1.6), le Groupe Renault s'appuie, notamment, sur une cartographie des risques fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Au regard des risques liés aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, environnement, éthique et conformité, deux axes d'analyse ont été retenus :

- risques familles d'achat :
  - de pièces. Les familles d'achat ont fait l'objet d'une classification des risques,
  - de services. Les familles d'achat ont été intégrées dans une nomenclature produite par un prestataire externe sur la base des critères de la loi sur le devoir de vigilance ;
- risques pays. La cartographie utilisée a été produite par un prestataire externe sur la base des critères de la loi sur le devoir de vigilance.

La combinaison de ces deux facteurs de risques a permis de hiérarchiser les sites des fournisseurs et sous-traitants en quatre niveaux de criticité : « faible », « moyen », « élevé », « très élevé ».

Pour les sites de production de pièces ou entités de prestations représentant les risques potentiels les plus élevés et n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation RSE ou dont l'évaluation RSE n'est pas

au niveau attendu, des audits terrain sont réalisés par des sociétés externes.

Afin d'atténuer les risques, ces sites sont audités sur la base d'un plan triennal (2018/2019/2020).

### 2.5.2.4 Des procédures d'évaluation régulière de la situation des fournisseurs et sous-traitants **DV2b**

Pour évaluer régulièrement la situation de ses fournisseurs et sous-traitants, le Groupe Renault utilise :

- **des processus achats** intégrant les critères RSE dans la sélection des fournisseurs et des sous-traitants pour entrer au panel mais aussi pour l'attribution de nouveaux contrats ;
- **une plate-forme Internet** (via une solution externe) permet d'évaluer les politiques et actions RSE des fournisseurs et des sous-traitants et d'intégrer la performance RSE des fournisseurs dans les décisions d'achats.

Pour tous les sujets relatifs au contenu de ces documents, tout manquement non corrigé peut entraîner des mesures pouvant aller jusqu'à l'arrêt des relations avec l'entreprise concernée.

### 2.5.2.5 Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves **DV3b**

En 2018, dans le cadre de l'action sur l'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves, le Groupe Renault a fait réaliser 45 audits sociaux de sites fournisseurs par trois sociétés externes dans six pays : Algérie, Chine, Inde, Roumanie, Russie, Turquie.

Les audits révèlent qu'en 2018 sur l'ensemble des rapports effectués par les auditeurs externes, les non-conformités détectées ont été identifiées dans les domaines de la santé/sécurité et des conditions de travail. Les principales non-conformités concernent les systèmes de détections incendies, les installations électriques, l'indisponibilité de certaines issues de secours ou le respect des salaires minimums. Les pays où le plus grand nombre de non conformités ont été relevées sont la Turquie, l'Inde et la Chine.

En 2019, une attention particulière a été portée au suivi des plans d'actions correctifs par les fournisseurs ayant obtenu les évaluations les plus faibles lors des audits 2018, avec demande de ré-audit obligatoire.

De plus, une nouvelle campagne d'audits RSE complets (droits humains, conditions de travail, environnement, pratique des affaires, etc.) auprès de 36 autres fournisseurs à risque « significatifs » a été réalisée en 2019 par une société d'audit externe accréditée. Les principales non-conformités identifiées par ces audits s'inscrivent dans les domaines de la santé/sécurité, de la gestion des effluents et des déchets ainsi que concernant les systèmes de management. Le plus grand nombre de non-conformités RSE a été relevé en Inde et en Turquie. La mise en place des actions correctives pour ces fournisseurs sera attentivement suivie en 2020.

Enfin, en 2019, le poids de la performance extra-financière des fournisseurs (selon trois axes ESG : environnement, social et de gouvernance) a été renforcé dans les processus de décision de la Direction des achats (pour tous les fournisseurs du Groupe).

### 2.5.2.6. Alerte professionnelle **DV4**

Cf. paragraphe 2.1.6 « Mécanisme d'alerte professionnelle ».

### 2.5.2.7 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité **DV5b**

Le Groupe Renault mesure traditionnellement la performance RSE de ses fournisseurs au travers de deux critères principaux :

- le pourcentage de la masse achat pièces, prestations & équipements, qui fait l'objet d'une évaluation RSE ;
- le pourcentage de la masse d'achat « évaluée RSE » pièces, prestations & équipements, dont la note RSE traduit une performance élevée ou très élevée.

En 2019, la performance RSE des fournisseurs du Groupe Renault est la suivante :

	Pièces	Services	Total 2018	Total 2019
Taux de masse d'achats directs couverte par une évaluation RSE*	87,5 %	66,8 %	82 %	84,1 %
Taux de performance RSE élevée ou très élevée 3 ans (% masse d'achats totale)	77,1 %	63,2 %	67 %	74,8 %

\* Évaluation RSE : réalisée par un organisme tiers-indépendant, depuis moins de 3 ans.

Depuis 2018, un nouvel indicateur est établi, comptabilisant le nombre d'audits sites de ses fournisseurs de rang 1 (cf. 2.4.2.4).

### 2.5.2.8 Des travaux spécifiques sur la filière cobalt/batteries électriques

#### Cartographie des risques matières et minerais

Le Groupe Renault se montre particulièrement vigilant sur l'origine de certains minerais et matières qui font, le cas échéant, également l'objet d'une cartographie des risques.

Attaché au respect des droits humains et des libertés fondamentales, et en particulier à la lutte contre le travail d'enfants dans ses chaînes d'approvisionnement en minerais et matières provenant de pays à risque, le Groupe Renault travaille depuis 2017 en priorité sur la filière cobalt, ce minerai étant intégré dans les batteries électriques.

En 2018, le Groupe a retenu une société d'audit spécialisée dans cette filière afin de réaliser une cartographie complète de sa chaîne d'approvisionnement ainsi que des audits sur site des acteurs identifiés.

#### Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des sinistres

En 2019, 17 audits sites chez certains fournisseurs et sous-traitants de la chaîne d'approvisionnement en cobalt ont été réalisés par cette société spécialisée. En commençant par tous les fournisseurs de cathode, des audits furent réalisés à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement, et ce jusque dans certaines mines artisanales en République démocratique du Congo (RDC). Aucune non-conformité critique n'a été identifiée et le suivi des plans d'actions correctifs est engagé.

Renault est membre du RMI, *Responsible Mineral Initiative*, dont le but est d'œuvrer pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement responsable de minerais et matériaux provenant de zones de conflit ou à haut risque. Le RMI regroupe les acteurs majeurs de l'industrie électronique et de l'industrie automobile. Le RMI se réunit chaque mois et un compte-rendu de ces réunions est adressé à l'ensemble de ses membres. En 2019, le cobalt a de nouveau été notre priorité au sein de cette initiative.

### 2.5.2.9 Une stratégie d'intégration locale **DPEF14a**

L'intégration locale est un axe majeur de la politique d'achat du Groupe Renault car elle permet l'amélioration de la compétitivité du Groupe, réduit son exposition aux fluctuations monétaires tout en contribuant au développement des territoires où il est implanté.

La localisation présente également des avantages concourant à la réduction des coûts. Ainsi, l'achat local de pièces permet de réduire les coûts de transport et de douane. Cette proximité, permet aussi à l'entreprise de se montrer plus réactive, de s'adapter plus rapidement à l'évolution de la demande de ses clients et de participer au développement local et notamment au bassin d'emploi.

Pour favoriser l'intégration locale, le Groupe Renault a créé des équipes dédiées, d'abord en Russie, puis au Brésil et en Inde. Issues des directions d'achats, de l'ingénierie, du coût des ventes ou de la logistique, elles lancent des consultations locales pour acheter des pièces qui étaient importées jusque-là.

Le taux de localisation est profondément lié aux réglementations locales, aux taux de change, à l'activité industrielle du Groupe (lancement de nouveaux projets) et peut être variable d'une année sur l'autre. Ainsi en 2019, le taux de localisation est resté stable au Brésil ou en Chine mais a considérablement augmenté en Inde ou en Russie (+3 % en moyenne pays).

## 2.5.3 Politique fiscale DEPF15c

### 2.5.3.1 Principes applicables

1. Le Groupe Renault veille au respect, dans tous les pays où le Groupe est implanté, des règles fiscales applicables à son activité, conformément aux conventions internationales et aux lois locales.
2. Dans ses relations avec les administrations fiscales, le Groupe Renault s'attache à respecter strictement les procédures fiscales et veille à entretenir des liens de qualité, afin de préserver sa réputation. Le Groupe s'efforce de construire une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales des différents pays et opte, quand cela est possible, pour des programmes de partenariat privilégié avec les administrations fiscales.
3. Le Groupe Renault n'encourage ni ne promeut l'évasion fiscale, ni pour lui-même, ni pour ses filiales.
4. Le Groupe applique les normes OCDE en matière de prix de transfert et les transactions intra-Groupe respectent le principe de pleine concurrence. Toutefois, il peut arriver que des contraintes locales imposent de s'écarter des méthodologies OCDE ; dans ce cas, les contraintes locales sont documentées.
5. Le Groupe Renault est pleinement investi dans la mise en œuvre des réglementations visant à assurer la transparence fiscale au niveau local, communautaire ou international.
6. Compte tenu de la complexité des règles fiscales, le Groupe Renault peut faire face à des divergences d'interprétations avec les administrations fiscales locales. Il se réserve alors, le droit de contester les redressements qui lui semblent infondés.

### 2.5.3.2 Mise en œuvre de la politique fiscale

La Direction Fiscale du Groupe Renault est responsable, au niveau mondial, de la politique fiscale du Groupe, ce qui inclut notamment la gestion de tous les risques fiscaux.

La Direction Fiscale Groupe en tant que fonction support rattachée à la Direction Financière du Groupe est indépendante des fonctions opérationnelles. Elle est appuyée, dans sa mission, par la filière fiscale locale.

La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe.

La Direction Fiscale Groupe s'assure de la diffusion des normes de conformité fiscale au sein du Groupe (Automobile, AVTOVAZ et RCI), à travers des canaux de communication interne.

La Direction Fiscale Groupe adopte une approche responsable dans la gestion et le contrôle de la fiscalité, fondée sur une documentation et un contrôle interne rigoureux des processus fiscaux.

## 2.5.4 Cybersécurité et protection des données

### 2.5.4.1 Cybersécurité

Pour assurer la maîtrise des risques et la protection de ses données, le Groupe Renault a mis en place une organisation/gouvernance et des mesures opérationnelles en matière de cybersécurité. (Le détail de ces mesures figure au chapitre 1.6.1.3 *Risques liés aux fonctions transversales*).

### 2.5.4.2 Protection des données personnelles

Le respect de la protection des données à caractère personnel constitue une opportunité à saisir de renforcer la confiance entre Renault s.a.s. et ses parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, collaborateur). La confiance est en effet une valeur à laquelle tient particulièrement Renault s.a.s. La protection des données personnelles est ainsi une de nos références éthiques pour conduire nos actions.

Au vu de cet engagement, en 2011, Renault a désigné un Correspondant informatique et libertés (CIL) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) à périmètre étendu. Dès lors, le Groupe a mis en œuvre des mesures juridiques, techniques et organisationnelles pour être conforme à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Plus récemment, Renault a nommé en mai 2018 une Déléguée à la protection des données, afin de se conformer aux normes édictées par le règlement général sur la protection des données (RGPD). Depuis juin 2019, ce poste est occupé à temps plein par une experte dédiée.

La Déléguée à la protection des données s'appuie sur un réseau de correspondants RGPD (« *Privacy Ambassadors* ») dans chacune des Directions, en charge de piloter la mise en conformité des traitements de données personnelles au sein de leur périmètre. Par ailleurs, une équipe juridique dédiée à la protection de données personnelles a été mise en place, ainsi que des groupes de travail multidisciplinaires regroupant l'ensemble des Directions métiers de Renault.

Dans la perspective de sa transformation digitale, des évolutions de ses activités autour de la connectivité et des « données » (services de mobilité, véhicules connectés, véhicules autonomes) et afin de se conformer au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), le Groupe Renault a lancé un programme qui assure la mise en place d'une organisation, d'une gouvernance, de processus et d'outils destinés à protéger les données personnelles de ses salariés et de ses clients/utilisateurs.

Renault participe en outre aux groupes de travail organisé par le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) et par la European Automobile Manufacturer's Association sur le sujet spécifique des services connectés.

Le Groupe Renault prend donc toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les données personnelles sont traitées en toute sécurité et en conformité avec la réglementation.



## 2.6 ANNEXES

### 2.6.1 Annexes environnementales

02

#### 2.6.1.1 Commentaires méthodologiques sur une sélection d'indicateurs environnementaux

##### A. Analyse de cycle de vie

Les analyses de cycle de vie du Groupe Renault sont réalisées conformément aux normes ISO 14040 et ISO 14044. Renault utilise le logiciel et les bases de données GaBi LCA (société PE International).

L'inventaire de cycle de vie décrit l'ensemble des éléments qui sont pris en compte dans l'Analyse de cycle de vie d'un véhicule. Ces données sont relatives aux étapes du cycle de vie, de la fabrication du véhicule à son recyclage, en prenant en compte sa phase d'usage :

- matières premières et fabrication : grâce à des bases de données internes de Renault, chaque véhicule est décrit sur la base des matières premières qui le composent. Ces informations, couplées avec la base de données GaBi, permettent d'intégrer à l'inventaire de cycle de vie toutes les phases d'extraction et de mise en forme des matières premières des véhicules. Les données relatives à la fabrication des véhicules intégrées à l'inventaire du cycle de vie sont issues du *reporting* environnement annuel des sites industriels, qui fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant ;
- phase d'usage et de maintenance : la phase d'usage est calculée sur 10 ans et 150 000 km. Les émissions homologuées sur le cycle réglementaire sont considérées. De plus, les impacts liés à la consommation d'énergie des véhicules (gazole, essence ou électricité) sont calculés du puits à la roue, c'est-à-dire en prenant en compte les émissions liées à la production et à l'acheminement de l'énergie utilisée. Dans la phase d'usage, les activités de maintenance réalisées au cours de la vie du véhicule (changement des pneus, vidange, liquide de freins etc.) sont prises en compte ;
- fin de vie : les émissions liées aux procédés de recyclage sont comptabilisées. Le recyclage des matières des véhicules permet cependant d'éviter l'utilisation de matière vierge et les émissions associées, les émissions ainsi évitées sont donc déduites de l'empreinte carbone.

L'ensemble des calculs d'impacts potentiels est réalisé avec le logiciel GaBi.

##### B. Empreinte carbone

L'empreinte carbone Renault vise à mesurer et animer la réduction des émissions de gaz à effet de serre au sein du Groupe Renault. Les choix méthodologiques suivants en découlent :

- l'empreinte carbone est rapportée au nombre de véhicules vendus ;
- en cas de cession/acquisition, la valeur de référence (2010) est corrigée pour intégrer ou soustraire les émissions du site à cette date de façon à mesurer l'évolution de l'empreinte carbone du Groupe par rapport à 2010 à périmètre d'activité comparable ;
- en cas de mise à jour du modèle dans l'outil GaBi utilisé pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre associées aux matières et pièces achetées (voir ci-dessus), la valeur de référence 2010 est recalculée avec la nouvelle base de données afin de mesurer l'évolution de l'indicateur sur une base comparable. Cela a été le cas notamment en 2015 et 2018. Par ailleurs, pour prendre en compte la performance environnementale des fournisseurs entre les mises à jour du modèle dans l'outil GaBi, un facteur de performance carbone de -2 % par an est appliqué ;
- l'empreinte carbone est calculée à périmètre constant d'émissions. Lorsque le périmètre est modifié, la valeur de référence 2010 est recalculée. En 2017 le périmètre de calcul a été étendu afin d'inclure : RRG, véhicules vendus et achetés aux partenaires, remplissage des installations de climatisation (locaux et véhicules), essais véhicules et moteurs, émissions indirectes liées à l'énergie thermique achetée. En 2018, deux fonderies ont été intégrées au périmètre sans recalcul de la valeur de référence 2010, car relevant d'une extension capacitaire et non de l'intégration d'une entité préexistante.

L'empreinte carbone Renault ne comporte pas de dimension prospective. La valeur retenue pour l'intensité carbone des carburants et des procédés industriels est celle de l'année de commercialisation du véhicule et ne varie pas sur la durée de vie estimée du véhicule (10 ans, 150 000 km).

Le tableau suivant précise le périmètre d'émissions couvert par l'indicateur Empreinte Carbone de Renault ainsi que l'origine des données utilisées et le niveau de vérification externe appliqué. Pour faciliter la compréhension, les catégories de l'empreinte carbone Renault sont rapprochées des catégories du *Greenhouse Gas Protocol*.

Catégories GHG protocole	Catégorie de l'empreinte carbone Renault	Périmètre couvert	Source des données
<b>Scope 1</b>		<b>Émissions directes</b>	
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques du périmètre environnemental consolidé (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions directes liées à la combustion de combustibles, au remplissage des installations de climatisation des locaux et procédés, au remplissage des climatiseurs des véhicules produits, aux essais moteurs, boîtes de vitesse et véhicules, et aux véhicules d'entreprise	Primaire : reporting annuel des sites – via R2E
<b>Scope 2</b>		<b>Émissions indirectes</b>	
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques du périmètre environnemental consolidé (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions indirectes liées à l'énergie électrique et thermique achetées	Primaire : reporting annuel des sites – via R2E
<b>Scope 3</b>		<b>Autres émissions induites</b>	
Biens et matières	Matières	Monde Émissions « du berceau à la porte » ( <i>cradle to gate</i> ) liées à l'extraction des matériaux et carburants, à la transformation des matières en pièces, et à la logistique entre l'extraction et le site du fournisseur de rang 1, ramenées au nombre de véhicules vendus	Secondaire : base de données Thinkstep GaBi LCA (émissions liées à la production de matériaux, pièces et traitements associés) Primaire : base de conception Renault (composition des véhicules, matières recyclées), bilan des ventes par pays
	Véhicules	Monde Émissions liées à la fabrication de véhicules Renault dans des usines où Renault ne détient pas une participation majoritaire	Primaire : volumes de ventes et production annuelle de véhicules du Groupe Renault
Logistique et approvisionnement (amont)	Logistique	Monde Émissions du transport routier, maritime et ferroviaire des pièces et matières	Primaire : reporting des activités logistiques
Voyages d'affaires	Déplacements	Monde Émissions engendrées par les déplacements professionnels des salariés (train, avion)	Primaire : reporting agence de voyage
Transport quotidien des collaborateurs	Déplacements	France Émissions des véhicules et des transports en commun pour le déplacement des salariés jusqu'au lieu de travail Les émissions évitées par le télétravail sont déduites	Primaire : déclaration des collaborateurs
Logistique et distribution (aval)	Logistique	Monde Émissions du transport routier, maritime et ferroviaire des véhicules fabriqués	Primaire : reporting des activités logistiques
Vente et après-vente	Vente et après-vente	Émissions directes et indirectes du réseau de vente Renault	Primaire : reporting annuel des sites Renault Retail Group Secondaire : extrapolation pour les véhicules vendus hors réseau RRG
Utilisation des produits vendus	Usage	Monde Tous véhicules vendus (particuliers et utilitaires) sous les marques du Groupe Renault Émissions « du réservoir à la roue », calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Primaire : données d'homologation, définitions techniques (pour les pays sans homologation CO <sub>2</sub> ), bilan des ventes par pays Aides à l'éco-conduite : efficacité des technologies d'aide à l'éco-conduite calculée sur la base d'études internes, taux d'équipement des véhicules vendus calculé à partir des données de l'ingénierie
Traitement en fin de vie des produits vendus	Fin de vie	Monde Émissions liées au traitement des véhicules en fin de vie Le recyclage des matières des véhicules permet d'éviter l'utilisation de matière vierge et les émissions associées Les émissions ainsi évitées sont déduites de l'empreinte carbone. Le traitement en fin de vie des véhicules suit les exigences de la norme ISO 22628 et non les taux de recyclabilité et valorisation réels de chaque véhicule (85 % de recyclabilité et 95 % de valorisation)	Primaire : base de conception Renault (composition matière des véhicules), bilan des ventes par pays Secondaire : base Thinkstep Gabi LCA (intensité carbone de la production des matériaux, pièces et traitements associés)
Actifs loués (aval)	Usage	Inclus dans la catégorie « Utilisation des produits vendus » (véhicules sous contrat de location avec ou sans option d'achat)	
Émissions scope 3 Greenhouse Protocol non incluses dans l'empreinte carbone Renault		Biens d'équipements ; combustibles et énergie non inclus dans les scopes 1 et 2 ; déchets générés ; actifs loués (amont) ; franchises, investissements ; transformation des produits vendus (non significatif)	
<b>Autres émissions indirectes comptabilisées dans l'empreinte carbone Renault (hors catégories Greenhouse Gas Protocol)</b>			
	Carburant	Émissions « du puits au réservoir » ( <i>well to tank</i> ) liées à la production de l'énergie consommée par les véhicules vendus (extraction du pétrole, transport, raffinage ; production de l'électricité consommée par les véhicules électriques) calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Primaire : données CO <sub>2</sub> sur la base du CO <sub>2</sub> émis lors de l'usage du véhicule (données homologuées), type de carburant utilisé/plaque géographique ou pays Secondaire : rapport JEC pour les émissions CO <sub>2</sub> « du puits au réservoir » en fonction du CO <sub>2</sub> « du réservoir à la roue » mis à jour annuellement

### C. Valeur technique et économique des pièces et matières préservées dans le secteur automobile par les activités d'économie circulaire du Groupe et de sa filiale Renault Environnement

L'indicateur de « valeur technique et économique des pièces et matières préservées dans le secteur automobile via les activités d'économie circulaire » vise à mesurer les résultats du Groupe et de sa filiale Renault Environnement en matière de déploiement des principes de l'économie circulaire aux différentes étapes du cycle de vie des produits.

Conformément à la hiérarchie des déchets, sont privilégiées dans la mesure du possible la réutilisation et l'extension de la durée de vie des produits (via notamment les activités de réparation), ainsi que le recyclage en boucle fermée des matériaux au sein même de la filière automobile, de façon à en préserver les propriétés techniques et la

valeur économique. À titre d'exemple, le recyclage des déchets métalliques des sites de production du Groupe n'est comptabilisé que lorsqu'il est possible d'en assurer la traçabilité au sein de la filière automobile.

Cet indicateur ne prend par ailleurs en compte que la valeur ajoutée générée par les actions mises en œuvre du fait de l'intervention de Renault ou de sa filiale Renault Environnement, en cohérence avec sa vocation de mesure de la performance du Groupe. Ainsi, l'incorporation d'une part de métaux recyclés par les fournisseurs de tôles ou de pièces métalliques du Groupe n'y est pas comptabilisée (quand bien même elle contribuerait très significativement au résultat) dans la mesure où celle-ci se fait de la propre initiative de ces fournisseurs.

La valeur de l'indicateur est calculée à périmètre constant : lorsque de nouvelles activités y sont intégrées, la valeur de référence (2016) est recalculée.

Les différentes contributions prises en compte sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

#### CONTRIBUTIONS DU GROUPE ET DE SA FILIALE RENAULT ENVIRONNEMENT

		Mode de comptabilisation pour la valorisation
<b>MATIÈRES</b>		
Recyclage en boucle fermée des métaux et plastiques, hors déchets de production des véhicules hors d'usage ou des usines du Groupe, recyclés par GAIA <sup>(1)</sup>	Métaux platinoides (platine, rhodium, palladium issus des pots catalytiques) et cuivre provenant de véhicules hors d'usage ou des usines du Groupe, recyclés par GAIA <sup>(1)</sup> et Polypropylène recyclé vendu par GAIA au Groupe Renault ou à ses fournisseurs de la filière automobile	Chiffre d'affaires de revente de ces matières par GAIA
Déchets de production métalliques (acier et aluminium) générés par les usines du Groupe, valorisés dans la filière automobile	Déchets de production métalliques des usines Renault valorisés au sein de la filière automobile (entre usines du Groupe ou entre le Groupe et ses fournisseurs)	Valeur de revente sur le marché
Recyclage en boucle fermée de fibres textiles issues de ceintures de sécurité et de chutes de tissu	Chutes de production de ceintures de sécurité et de tissus provenant de l'industrie automobile, collectés par GAIA et combinés à des fibres polyester issues du recyclage de bouteilles plastiques afin de produire un tissu d'habillage intérieur des véhicules	Valeur d'achat du tissu d'habillage
<b>PIÈCES AUTOMOBILES</b>		
Réparation des batteries de véhicules électriques	Réparations réalisées dans les ateliers du Groupe : Centre Expert de Réparation des Batteries de Flins (CERBF) et Battery Repair Workshops (BRW) hors de France	Valeur nette comptable (après amortissement) des batteries réparées
Seconde vie des batteries ou des modules	Revente ou location pour des usages de seconde vie de batteries ou de modules	Chiffre d'affaires de revente ou de location de batteries et modules de seconde vie
Pièces et organes de réemploi	Pièces de réemploi revendues au réseau après-vente Renault par les filiales GAIA et INDRA	Chiffre d'affaires
	Pièces de réemploi revendues par INDRA via le système PRECIS <sup>(3)</sup> , hors réseau après-vente Renault	Chiffre d'affaires <sup>(4)</sup>
	Pièces neuves issues de stocks de fin de vie ou de second choix valorisées par GAIA, hors système PRECIS	Chiffre d'affaires
Remanufacturing - échange standard	Organes mécaniques et composants remanufacturés <sup>(5)</sup> par Renault ou ses sous-traitants	Chiffre d'affaires

(1) Voir le paragraphe « Recycler : développer des filières industrielles, utiliser les matériaux recyclés » du 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.

(2) Voir le paragraphe « Nouveaux domaines d'activité » du 2.3.2.D Environnement et compétitivité.

(3) Voir le paragraphe « Ré-employer » du 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.

(4) À hauteur du montant de la participation de Renault Environnement dans la société Indra qui a développé et exploite le logiciel PRECIS, soit 50 %. Voir également le paragraphe « Collecter, trier, démonter, orienter » au 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.

(5) Voir le paragraphe « Re-manufacturer » du 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.

### 2.6.1.2 Commentaires méthodologiques sur le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2019 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du Protocole de *reporting* environnement établissements Renault 2019. La présente note explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du Département environnement de la Direction HSEE du Groupe.

#### Périmètre

Le « périmètre » des données reportées couvre les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) appartenant au périmètre de consolidation financière du Groupe Renault. Le reporting d'AVTOVAZ, dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016, couvre les consommations d'énergie et les émissions qui y sont liées, ainsi que les approvisionnements en eau. Les indicateurs à ce jour non disponibles pour AVTOVAZ sont : quantités de métaux toxiques dans les effluents liquides, quantités de déchets et part de déchets recyclés, émissions de COV, de SO<sub>2</sub> et de NOx. Le périmètre couvert par les indicateurs prioritaires représente 87% des véhicules produits par le Groupe en 2019.

Nota : le site Renault Sport de Viry-Châtillon qui produit des moteurs exclusivement destinés aux véhicules de compétition (Formule 1) est exclu du périmètre de *reporting* environnemental.

Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2019 ». Tous les impacts liés à la restauration du personnel, aux activités du CSE et de celles des partenaires sociaux sont inclus dans les données des sites Renault.

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N sont présentées à titre d'information et ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N+1.

Les données de Gaïa sont intégrées dans les données des sites où Gaïa exerce une activité, sauf pour les sites de Choisy-le-Roi et Flins (France) où les déchets de Gaïa sont comptabilisés à part.

L'activité de production d'eau potable, la décharge des déchets Davidesti du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de *reporting*. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

#### Procédures de contrôle et de consolidation des données

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents spécialistes de la Direction hygiène, sécurité, environnement et ergonomie du Groupe. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

Les données environnementales présentées dans le Document d'enregistrement universel font également l'objet d'une vérification externe par l'organisme tiers indépendant KPMG. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant au 2.6.5.

#### Consommation d'eau

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m<sup>3</sup>.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) et/ou de réseaux externes (eau potable, eau industrielle). Les eaux pluviales récupérées (Giheung, Guyancourt, Flins, Maubeuge et Medellin) sont également incluses.

#### Rejets liquides

Les données de rejets dans l'eau sont fondées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans les installations du Groupe et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (cf. code station).

La règle fixée par le Protocole de *reporting* est de respecter la fréquence d'analyse des rejets imposée par les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault.

La quantité MES représente le flux de matières en suspension rejetées et est exprimée en tonnes par an.

La quantité DCO (demande chimique en oxygène) représente la pollution organique rejetée. Cette quantité est exprimée en tonnes par an.

La quantité Métox représente la somme des flux de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, est calculée ainsi :

$$\text{Métox} = 5 \text{ flux (Ni + Cu)} + 10 \text{ flux (Pb + As)} + 1 \text{ flux (Cr + Zn)} + 50 \text{ flux (Hg + Cd)}$$

Les données présentées ne prennent en compte que les rejets de métaux, MES et DCO dont la mesure de concentration et la mesure de débit des effluents sont exigées par la réglementation, ainsi que ceux des usines de Bursa (Turquie), Curitiba (Brésil), Moscou (Russie), Santa Isabel de Cordoba (Argentine) et Casablanca (Maroc) pour lesquels des contrôles volontaires sont pris en compte, au vu de la contribution importante de ces rejets aux impacts du Groupe.

Pour les sites qui ne font pas l'objet d'une obligation réglementaire de mesure de flux de polluants, ni de contrôles volontaires consolidés au niveau du Groupe, la valeur reportée est notée « nc ». Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne 40 % des sites de fabrication (dont un fait l'objet d'une déclaration partielle) et 70 % des sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Moscou, Santa Isabel de Cordoba et Batilly (SOVAB), soumis à des exigences réglementaires spécifiques, font l'objet d'une méthodologie de calcul des flux spécifique.

#### Rejets atmosphériques

Les rejets atmosphériques de COV (composés organiques volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les boucliers ainsi que sur les pièces et accessoires n'est pas prise en compte.

L'indicateur présenté correspond aux tonnes de COV émis et au ratio des émissions de COV par m<sup>2</sup> de surface de véhicule peinte. Le ratio consolidé pour le Groupe correspond au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

Les rejets atmosphériques de SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub> comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO<sub>2</sub> et sont difficilement estimables pour les NO<sub>x</sub> (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

Les émissions directes de GES sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé en 2004 et mis à jour en 2011. Suite à cet inventaire, le Protocole de *reporting* de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du Groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol) et du protocole français développé par Entreprises pour l'environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine. Seul le remplissage en HFC 134a est pris en compte. En effet, la déclaration du HFO1234yf n'est pas jugée pertinente au regard de la réglementation française (l'article R. 543-75 du Code de l'environnement exclut ce gaz des fluides frigorigènes) et de son impact négligeable sur les émissions de GES ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses, véhicules d'endurance et bancs à rouleaux ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (*pool taxis*, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc.) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés ayant une charge nominale supérieure à 5 teq CO<sub>2</sub>.

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du Groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées non significatives (moins de 1 % des émissions directes totales de GES) :

- incinération de solvants ;
- essais de véhicules en sortie de chaîne de montage (essais sur bancs à rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site non listées ci-dessus parmi les émissions comptabilisées (notamment livraison par transporteurs externes au Groupe Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules ;
- émissions liées aux installations de type « disjoncteur SF<sub>6</sub> ».

Les rejets indirects de gaz à effet de serre (GES) sont liés à l'électricité, à la vapeur et à l'eau chaude achetées. Les facteurs d'émissions retenus pour le *reporting* 2019 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'AIE (Agence internationale de l'énergie) dans sa publication CO<sub>2</sub> *Emissions from Fuel Combustion* 2019 ;
- pour la vapeur et l'eau chaude, ceux calculés sur la base des informations transmises par les fournisseurs.

Des émissions spécifiques liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées. Les émissions liées à la combustion d'énergie fossile en fonderie sont quant à elles prises en compte.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> et GES sont issus du Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de mai 2019) et en cohérence avec les préconisations du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de gaz naturel sous brûleur bas NO<sub>x</sub> est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs bas NO<sub>x</sub>. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

## Déchets

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD), les déchets non dangereux (DND) et les déchets de chantier.

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques issus du process de production (chutes de tôles, copeaux d'usinage, etc.) ;
- les déchets non métalliques (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise qui réalise les travaux.

## Consommation d'énergie

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, GPL (hors véhicules), biomasse, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI (pouvoir calorifique inférieur). En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots ni le carburant consommé par le site (essais moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de mai 2019) et avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, à l'exception du PCI du gaz naturel des usines espagnoles (inventaire national espagnol d'émissions de gaz à effet de serre 1990-2017, édition 2019). Les PCI sont en cohérence avec les émissions déclarées dans le cadre du système européen d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

2.6.1.3 Indicateurs environnementaux des sites 2019<sup>(1)</sup>

Nom du site	Production de véhicules	Approv. ext. en eau en milliers de m <sup>3</sup>	Station de traitement	Rejets liquides			Rejets atmosphériques						Déchets, hors chantiers <sup>(14)</sup>				Énergie			
				MES en tonnes	DCOMETOX en tonnes	Total GES en teq CO <sub>2</sub>	COV en g/m <sup>3</sup>	COV en tonnes	SO <sub>2</sub> en tonnes	NO <sub>x</sub> en tonnes	Total DND en tonnes	dont DND non métalliques en tonnes	dont DND métalliques en tonnes	Total DD en tonnes	Déchets de fonderie en tonnes	Part de déchets recyclés (hors chantiers et fonderie)	Consommation d'énergie en MWh PCI			
<b>SITES DE PRODUCTION</b>																				
<b>USINES DE CARROSSERIE-MONTAGE</b>																				
Batilly (SOVAB) <sup>(2,15)</sup>	148 116	298,2	PB	1,6	11,7	0,1	40 458	35 294	5 165	36,24	876,09	0,3	33,8	3 883	3 400	483	2 239	nc	67,7 %	240 715
Casablanca (SOMACA) <sup>(13)</sup>	91 344	172,4	PU	20,1	138,0	1,0	26 291	8 274	18 017	62,16	537,97	0,3	7,3	5 917	5 567	351	749	nc	80,5 %	60 039
Cordoba Santa Isabel <sup>(11)</sup>	30 818	173,0	PU	2,7	8,2	0,2	16 680	6 571	10 108	56,87	173,71	0,05	5,1	9 787	6 245	3 542	491	nc	85,9 %	52 591
Dieppe	4 244	9,0	U	nc	nc	nc	3 677	3 191	487	69,39	29,28	0,03	2,0	664	648	16	269	nc	61,8 %	21 858
Douai <sup>(6,15)</sup>	91 565	609,9	PB	5,3	26,0	0,3	42 386	35 879	6 507	26,50	278,13	0,3	26,5	34 407	3 151	31 256	1 633	nc	93,0 %	253 733
Flins <sup>(7,15)</sup>	160 146	800,4	PB	15,9	46,6	1,5	59 690	52 710	6 980	32,76	490,20	0,5	33,9	51 365	6 998	44 367	1 459	nc	93,5 %	301 972
Maubeuge <sup>(15)</sup>	149 741	224,3	PB	0,9	3,7	0,1	32 524	27 561	4 964	30,91	502,16	0,2	25,4	32 469	3 053	29 416	1 972	nc	94,2 %	198 572
Envigado (Sofasa)	65 649	176,6	PU	5,6	64,9	0,1	8 388	5 840	2 549	58,32	380,05	0,04	2,6	7 832	7 326	506	269	nc	93,4 %	35 943
Moscou	100 224	356,4	PU	22,2	81,7	0,3	42 728	17 643	25 085	52,48	564,44	0,5	23,0	7 732	7 056	676	1 490	nc	72,2 %	169 263
Novo Mesto <sup>(15)</sup>	198 521	264,2	PU	1,3	65,6	0,1	39 191	17 731	21 460	26,48	450,38	0,2	14,7	34 468	3 929	30 539	2 314	nc	88,8 %	162 158
Palencia <sup>(8,15)</sup>	240 126	451,0	PB	0,5	18,3	0,3	52 824	28 554	24 271	24,73	645,69	0,3	29,3	40 939	4 840	36 099	1 653	nc	99,6 %	219 768
Sandouville <sup>(10,15)</sup>	132 233	334,8	PB	2,1	12,2	0,1	36 874	30 165	6 709	37,01	719,08	0,3	28,3	32 561	3 398	29 163	3 138	nc	89,5 %	257 031
Valladolid Carrosserie <sup>(15)</sup>		129,9	PU	0,4	6,8	0,1	24 624	10 540	14 083	nc	nc	0,2	10,8	65 298	1 296	64 002	643	nc	100 %	98 345
Valladolid Montage <sup>(15)</sup>	236 442	569,5	PU	2,7	35,0	0,6	58 210	34 676	23 535	26,46	621,80	0,3	36,1	6 352	5 499	853	1 966	nc	98,6 %	247 752
Tanger	303 558	348,3	PBRU	nc	nc	nc	5 253	5 253	0	22,03	700,76	0,1	4,0	66 154	11 607	54 547	4 247	nc	91,0 %	233 452
<b>USINES DE MÉCANIQUE</b>																				
Villeurbanne		19,1	U	nc	nc	nc	2 565	1 980	585	nc	nc	0,02	2,1	1 400	167	1 233	61	nc	96,0 %	17 987
Cacia		85,3	PB	10,6	25,9	0,2	26 550	2 946	23 604	nc	nc	0,03	1,4	8 311	970	7 341	1 568	nc	86,4 %	78 290
Choisy-le-Roi <sup>(5)</sup>		10,9	PU	0,0	0,0	0,0	1 060	842	217	nc	nc	0,01	0,8	3 543	448	3 095	203	nc	92,5 %	6 817
Cléon <sup>(15)</sup>		1 431,1	PU	8,6	186,4	0,4	36 993	17 813	19 180	nc	nc	0,1	15,2	36 668	8 590	28 078	6 727	4 224	86,6 %	349 906
Le Mans <sup>(15)</sup>		2 227,7	P	29,6	55,1	0,2	30 713	19 003	11 710	nc	nc	0,2	12,3	38 405	19 959	18 446	1 480	20 082	95,0 %	251 543
Los Andes		35,9	U	nc	nc	nc	9 080	1 687	7 394	nc	nc	0,02	1,5	2 841	650	2 191	1 294	nc	64,0 %	24 285
Ruitz (STA)		19,5	U	1,2	2,7	0,0	4 948	3 331	1 617	nc	nc	0,03	3,3	1 445	219	1 226	738	nc	64,7 %	38 620
Séville		96,0	PU	0,7	37,2	0,0	25 201	5 161	20 040	nc	nc	0,04	5,0	8 303	475	7 828	1 240	nc	92,5 %	92 513
Valladolid Motores <sup>(15)</sup>		162,7	PU	0,9	11,6	0,2	69 392	17 361	52 031	nc	nc	0,1	16,0	23 061	3 826	19 235	3 268	367	94,0 %	254 364
<b>USINES MIXTES</b>																				
Bursa <sup>(3)</sup>	342 253	673,6	PBU	52,3	134,9	5,3	110 828	36 543	74 285	34,5	1 202,1	0,3	32,5	72 348	12 137	60 211	2 554	nc	94,9 %	328 538
Busan (RSM) <sup>(4,10)</sup>	163 644	409,0	PBU	0,8	7,0	0,6	86 557	31 238	55 319	24,5	426,8	0,3	21,9	26 535	6 254	20 282	1 544	854	95,9 %	219 719
Curitiba Complexe Ayrton Senna	311 856	465,1	PU	47,6	279,6	0,4	23 992	23 990	2	42,3	1 239,8	0,3	24,4	57 033	18 611	38 422	4 941	1 141	95,2 %	247 876
Dacia Automobile <sup>(9,15)</sup>	349 528	1 331,5	PU	82,1	383,9	0,3	176 916	73 009	103 907	34,5	1 325,8	0,6	49,3	149 980	13 562	136 419	6 688	1 075	95,3 %	605 355
<b>FONDERIES</b>																				
Cordoba Fonderie Aluminium		9,9	U	nc	nc	nc	3 616	2 142	1 474	nc	nc	0,02	2,2	253	8	245	1 907	200	2,3 %	14 425
Fonderie de Bretagne		55,8	PU	0,3	0,3	0,01	5 970	3 145	2 825	nc	nc	0,03	3,0	7 771	5 389	2 382	202	6 846	61,9 %	55 307
<b>TOTAL</b>	<b>3 120 008</b>	<b>11 951</b>		<b>316</b>	<b>1 643</b>	<b>13</b>	<b>1 104 179</b>	<b>560 070</b>	<b>544 109</b>		<b>11 164</b>	<b>5,7</b>	<b>473,7</b>	<b>837 728</b>	<b>165 278</b>	<b>672 449</b>	<b>58 947</b>	<b>34 788</b>	<b>92,9%</b>	<b>5 138 737</b>

Nom du site	Rejets liquides			Rejets atmosphériques						Déchets, hors chantiers <sup>(14)</sup>				Énergie								
	Produc- tion de véhicules	Approv. ext. en eau en milliers de m <sup>3</sup>	Sta- tion de traite- ment	MES en tonnes	DCOMETOX en en tonnes	Total GES en en teq CO <sub>2</sub>	Dont GES directs	Dont GES indirects	COV en en g/m <sup>2</sup>	COV en en tonnes	SO <sub>2</sub> en en tonnes	NO <sub>x</sub> en en tonnes	Total DND en en tonnes	dont DND non méta- liques en en tonnes	dont DND méta- liques en en tonnes	Total DD en en tonnes	Déchets de fonderie en en tonnes	Part de déchets recyclés (hors chan- tiers et fonderie)	Consom- mation d'énergie en en MWh PCI			
<b>SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>																						
Aubevoye		33,1	U	nc	nc	nc	6 834	5 597	1 237	nc	nc	0,02	1,3	3 540	461	3 079	134	nc	94,0 %	31 258		
Boulogne (Siège et autres entités)		47,7	U	nc	nc	nc	5 783	4 552	1 231	nc	nc	0,02	2,8	536	527	9	128	nc	38,2 %	30 707		
Cergy-Pontoise		6,3	U	nc	nc	nc	4 143	158	3 985	nc	nc	0,01	0,04	2 469	2 203	266	44	nc	84,8 %	19 776		
Dacia centre logistique CKD		7,9	U	nc	nc	nc	3 358	2 477	881	nc	nc	0,01	0,8	1 689	1 608	81	1	nc	90,3 %	10 668		
Flins CDPA		0,0	PB				368	0	367			0,00	0,00	4 604	3 135	1 469	71		86,4 %	37 167		
Giheung (RSM)		55,3	B	nc	nc	nc	15 950	4 936	11 015	nc	nc	0,01	0,7	804	364	441	941	nc	44,9 %	27 795		
Grand-Couronne		7,0	U	nc	nc	nc	1 470	1 329	141	nc	nc	0,01	0,5	937	882	55	7	nc	59,3 %	6 810		
Guyancourt		236,5	U	nc	nc	nc	22 667	17 279	5 388	nc	nc	0,1	5,8	2 480	1 854	626	344	nc	63,8 %	136 070		
Lardy		112,7	U	34,2	75,8	0,1	20 164	15 413	4 751	nc	nc	0,1	3,6	586	452	134	513	nc	60,2 %	106 527		
Saint-André-de-l'Eure		4,5	U	nc	nc	nc	1 570	1 419	151	nc	nc	0,02	0,6	1 785	1 785	0	32	nc	72,1 %	8 348		
Titu		61,8	U	nc	nc	nc	11 573	5 360	6 213	nc	nc	0,02	0,8	1 215	367	847	91	nc	84,2 %	26 271		
Valladolid Services Centraux		49,3	U	0,2	2,5	0,0	8 435	4 557	3 877	nc	nc	0,1	2,2	441	439	3	215	nc	99,9 %	23 640		
Villerois (DLPA)		5,8	U	nc	nc	nc	2 030	1 731	299	nc	nc	0,02	0,8	3 002	2 761	241	41	nc	63,1 %	12 520		
Villiers-Saint-Frédéric		10,5	U	nc	nc	nc	2 779	2 067	712	nc	nc	0,01	0,6	358	244	114	50	nc	84,4 %	16 872		
Voisins-le-Bretonneux		2,8	U	nc	nc	nc	1 047	0	1 047			0,00	0,00	3	3	0	0	nc	100,0 %	15 167		
<b>TOTAL</b>		<b>641,13</b>		<b>35</b>	<b>78</b>	<b>0,1</b>	<b>108 171</b>	<b>66 877</b>	<b>41 295</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>0,42</b>	<b>21</b>	<b>24 450</b>	<b>17 086</b>	<b>7 364</b>	<b>2 610</b>	<b>NC</b>	<b>75,9 %</b>	<b>509 596</b>		
<b>TOTAL GROUPE 2019<sup>(17)(v)</sup></b>		<b>3 120 008</b>		<b>12 592</b>		<b>351</b>	<b>1 722</b>	<b>13 1 212 351</b>	<b>626 947</b>	<b>585 404</b>	<b>33,5</b>	<b>11 164</b>	<b>6,1</b>	<b>494,2</b>	<b>862 177</b>	<b>182 364</b>	<b>679 813</b>	<b>61 558</b>	<b>34 788</b>	<b>92,4 %</b>	<b>5 648 333</b>	
<b>TOTAL GROUPE 2018<sup>(15)</sup></b>		<b>3 254 514</b>		<b>12 615</b>		<b>587,4</b>	<b>2 414,4</b>	<b>12,0</b>	<b>1 216 711</b>	<b>663 344</b>	<b>553 366</b>	<b>34,0</b>	<b>11 746</b>	<b>6,1</b>	<b>518,0</b>	<b>913 185</b>	<b>192 719</b>	<b>720 465</b>	<b>67 265</b>	<b>40 424</b>	<b>92,2 %</b>	<b>5 828 748</b>
<b>AVTOVAZ<sup>(18)</sup></b>																						
Togliatti		352 134	34 612	PU	nd	nd	nd	982 974	86 702	896 272	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3 879 368	
Izhevsk		128 486	969,6	PU	nd	nd	nd	107 737	22 812	84 925	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	461 535	
<b>LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF :</b>																						
Dacia Producteur d'eau potable		254,1	U	3,6	0,4	0,0	426	80	345	nc	nc	0,00	0,04	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 399	
Dacia Décharge Davidesti		0,1	PB	0,1	0,2	0,0	10	0	10	nc	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	28	
Gretz-Armainvilliers		0,8	U	nc	nc	nc	447	396	52	nc	nc	0,00	0,3	156	58	98	6	nc	84,1 %	2 289		
<i>nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)</i> <i>nd : non disponible</i> <i>Codes station (moyens de traitement des rejets liquides) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine, R : recyclage interne</i> <i>MES : matières en suspension</i> <i>DCO : demande chimique en oxygène</i> <i>Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)</i> <i>GES : gaz à effet de serre (émissions directes et indirectes)</i> <i>COV : composés organiques volatils</i> <i>DND : déchets non dangereux</i> <i>DD : déchets dangereux</i> (1) Le périmètre de comptabilisation des indicateurs et les choix méthodologiques associés sont détaillés dans les commentaires méthodologiques en 2.6.1.2. (2) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseurs (PIF) et de la Compagnie d'affrètement et de transport (CAT) ainsi que les déchets du PIF. (3) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du parc industriel fournisseurs (PIF). (4) Le Centre de logement (Welfare Center) du site de Busan est exclu des impacts. (5) Pour Choisy-le-Roi, les déchets de la société Gaïa sont exclus. (6) Les rejets liquides de l'usine de Douai incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseur (PIF) et tous les impacts du centre livreur expéditeur (CLE). (7) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du centre de distribution de pièces de rechange (CDPR). Les impacts environnementaux de la société Gaïa sont également inclus dans le périmètre de reporting de l'usine à l'exception des déchets. (8) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du parc industriel fournisseurs (PIF). (9) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseur (PIF). (10) La consommation d'eau et les rejets liquides du site de Sandouville incluent ceux du parc industriel fournisseur (PIF), les déchets du PIF sont quant à eux exclus. (11) Les rejets liquides de l'usine de Santa Isabel Cordoba incluent les rejets liquides de la Compagnie d'affrètement et de transport (CAT), du centre livreur expéditeur (CLE) et des services de pièces et accessoires (DLPA) et ILN (centre de logistique). (12) Les impacts totaux de l'année antérieure sont mentionnés à titre indicatif et portent sur le périmètre attesté de l'année concernée. (13) Les rejets liquides de l'usine de Casablanca (SOMACA) incluent ceux d'un complexe industriel limitrophe au site, qui n'est pas opéré par Renault. (14) Depuis l'exercice 2013, les déchets reportés excluent les déchets de chantiers, dont les tonnages ne sont pas directement corrélés à l'activité. Du fait de cette modification méthodologique, les données 2013 et ultérieures ne sont pas directement comparables aux données publiées au cours des années précédentes. Pour une comparaison à périmètre de comptabilisation équivalent, se reporter au chapitre 2.3.3.B. (15) Site soumis au système européen d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS). (16) Site soumis au système sud-coréen d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (KETS). (17) Sur le périmètre de reporting environnemental, 20 sites sont soumis à des rubriques ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) dont 18 sur un régime d'autorisation, 1 sur un régime de déclaration et 1 sur un régime d'enregistrement. Le Groupe est concerné par les rubriques ICPE propres à son activité (emboutissage, traitement de surface, peinture, fonderie, banc d'essai...) et par des rubriques liées aux utilités installées sur site (tour aéroréfrigérée, chaufferie, climatisation...) et au stockage. (18) Pour AVTOVAZ, en 2019 seuls les GES liés à l'utilisation d'énergie sont pris en compte. (v) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant KPMG à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2019 (hors COV en g/m <sup>2</sup> et déchets de fonderie).																						

## 2.6.1.4 Indicateurs environnementaux Renault Retail Group (RRG)

	France	Europe hors France	Principales mesures de management et de réduction des impacts
Nombre d'établissements <sup>(4)</sup>	47	36	
Taux de couverture du reporting	100 %	100 %	Tous les établissements reportent selon le protocole.
Déchets (tonnes)	11 268	4 546 <sup>(2)</sup>	4 prestataires agréés sur la France.
dont dangereux	3 079	1 952	Sensibilisation des compagnons aux pratiques de tri.
dont non dangereux	8 189 <sup>(2)</sup>	2 594 <sup>(2)</sup>	
Consommation d'énergie (MWh PCI)	110 620	58 443 <sup>(3)</sup>	RRG travaille avec Alertéo pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques : 40 sites surveillés, suivi des consommations et des anomalies pour le périmètre France. Suivi des consommations via les factures pour l'Europe hors France.
Émissions de gaz à effet de serre (teq CO <sub>2</sub> )	17 048	15 498	Plan de maîtrise des consommations énergétiques.
dont liées à la combustion	14 070	6 331	
dont liées à l'électricité consommée	2 906	9 167	
dont liées aux gaz frigorigènes	72	Non disponible	
Émissions de COV (kg)	59 090	Non disponible	La méthode de calcul a été fiabilisée.
Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	138 168	128 038	Suivi des consommations et des anomalies avec Alertéo pour le périmètre France. Suivi des consommations avec les factures pour le périmètre Europe hors France.
Sols et nappes souterraines			Extraction ou neutralisation des cuves à simple paroi enterrées. Équipements de prévention (bacs de rétention, cuves double peau ou aériennes). 29 sites dépollués entre 2003 et fin 2019.

(1) Un établissement comporte un ou plusieurs sites de vente et d'entretien de véhicules.

(2) Chiffres comportant pour certains sites des estimations basées sur l'activité.

(3) Chiffre intégrant une surestimation des consommations de gaz pour certains des sites basés au Royaume-Uni (représentant environ 10 % du total consommé sur ce pays), du fait du pouvoir calorifique moyen utilisé.

(4) Règles d'entrée et de sortie du périmètre de reporting : les sites nouvellement acquis entrent dans le périmètre de reporting à compter de la deuxième année pleine passée sous le contrôle opérationnel de RRG. Les sites sortant du périmètre opérationnel de RRG sont pris en compte dans le reporting jusqu'à leur date de cession si celle-ci est postérieure au 30 juin.



## 2.6.1.5 Indicateurs environnementaux des produits

## CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) À FIN 2019

Modèle	Carburant	Version la plus vendue					Version la moins émettrice de CO <sub>2</sub>				
		Norme de dépollution	Bruit extérieur (dBA)	Moteur	Consommation NEDC* (L/100 km)	Émissions de CO <sub>2</sub> * (g/km)	Norme de dépollution	Bruit extérieur (dBA)	Moteur	Consommation NEDC* (L/100 km)	Émissions de CO <sub>2</sub> * (g/km)
<b>MARQUE RENAULT</b>											
TWINGO	E	EURO6	71,9	Tce 70	5,6	125	EURO6	71,4	Sce 70 S&S	4,2	95
	GPL	EURO6	71	Tce GPL 90	7,6	120	EURO6	71	Tce GPL 90	7,6	120
ZOE	VE	EURO ZX	70,2	R240	0	0	EURO ZX	70,2	R240	0	0
	D	EURO6	73,5	dCi 90	4	104	EURO6	72,3	dCi 90	3,2	82
	E	EURO6	72,8	Tce 90	4,9	113	EURO6	72,8	Tce 90	4,2	94
CLIO	GPL	EURO6	72,8	Tce 90	6,9	109	EURO6	72,8	Tce 90	6,9	98
	D	EURO6	69	dCi 90	3,7	95	EURO6	69	dCi 115	3,7	95
Nouvelle CLIO	E	EURO6	66	Tce 100	3,9	100	EURO6	66	Tce 70	4,5	100
	GPL	EURO6	68	Tce GPL 100	6,0	94	EURO6	68	Tce GPL 100	6,0	94
	D	EURO6	68	dCi 90	4,3	111	EURO6	71	dCi 90	3,7	95
CAPTUR	E	EURO6	71,5	Tce 90	5,5	123	EURO6	71,5	Tce 90	5,1	113
	D	EURO6	67	dCi 115	4,2	108	EURO6	68	dCi 70	4,7	106
Nouveau CAPTUR	E	EURO6	66	Tce 130	5,6	125	EURO6	68	Tce 100	5,3	118
	D	EURO6	67	dCi 115	4,0	102	EURO6	70,6	dCi 110	3,4	86
MEGANE	E	EURO6	67	Tce 140	5,6	125	EURO6	68	Tce 140	5,1	114
	D	EURO6	67	dCi 115	3,9	127	EURO6	71,1	dCi 110	3,6	94
SCENIC	E	EURO6	68	Tce 140	6,1	136	EURO6	68	Tce 130	5,4	122
	D	EURO6	70	dCi 115	4,5	115	EURO6	72,9	dCi 110	3,8	99
KADJAR	E	EURO6	69	Tce 140	6,1	135	EURO6	69,9	Tce 130	5,6	125
	D	EURO6	66	dCi 150	4,7	122	EURO6	70,6	dCi 110	3,6	95
TALISMAN	E	EURO6	67	Tce 225	7,3	164	EURO6	68	Tce 150 EDC	5,6	127
	D	EURO6	68	dCi 200	5,4	139	EURO6	70,3	dCi 130	4,4	116
ESPACE	E	EURO6	67	Tce 225	7,5	168	EURO6	70,1	Tce 200 EDC	6,2	140
	D	EURO6	71	dCi 90	4,7	120	EURO6	72,2	dCi 90	4,3	112
KANGOO	E	EURO6	71,1	Tce 115	6,2	140	EURO6	71,1	Tce 115	6,2	140
KOLEOS	D	EURO6	69	dCi 180	6,5	168	EURO6	68	dCi 120	4,6	120
TRAFIC	D	EURO6	71,4	dCi 120	6,3	163	EURO6	73,9	dCi 125	5,6	145
MASTER	D	EURO6	73,8	dCi 145	7,7	200	EURO6	73,8	dCi 170	7,4	165
<b>MARQUE DACIA</b>											
SANDERO	D	EURO6	68	dCi 90	4,0	103	EURO6	67	dCi 75	3,7	96
	E	EURO6	74	Tce 90	5,6	125	EURO6	71	Tce 70	5,0	113
	GPL	EURO6	74	Tce GPL 90	7,2	114	EURO6	74	Tce GPL 90	7,2	114
LOGAN	D	EURO6	68	dCi 90	4,0	103	EURO6	68	dCi 90	4	103
	E	EURO6	69	Tce 70	5,2	117	EURO6	74	Tce 90	5,6	125
	GPL	EURO6	74	Tce GPL 90	7,4	117	EURO6	74	Tce GPL 90	7,2	114
DUSTER II	D	EURO6	75,0	dCi 110	4,5	115	EURO6	70	dCi 90	4,4	108
	E	EURO6	73,8	Tce 115	6,5	149	EURO6	70	Tce 100	5,4	121
	GPL	EURO6	73,8	Tce GPL 115	8,2	141	EURO6	73,8	Tce GPL 115	8,9	141
LODGY	D	EURO6	68	dCi 115	4,2	109	EURO6	73,5	dCi 90	4,0	103
	E	EURO6	74	Tce 100	6,8	152	EURO6	72,3	Tce 115	5,5	124
	GPL	EURO6	68	Tce GPL 110	8,7	137	EURO6	74	Tce GPL 100	8,2	129
DOKKER	D	EURO6	68	dCi 95	4,4	113	EURO6	73,2	dCi 75	4,1	108
	E	EURO6	74	Tce 100	7,0	156	EURO6	72,3	Tce 115	5,7	130
	GPL	EURO6	68	Tce GPL 110	9,4	148	EURO6	74	Tce GPL 100	9,1	143

E : essence, D : diesel, NC : non concerné, VE : véhicule électrique

\* Pour les véhicules homologués selon la nouvelle procédure WLTP, les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation sont recalculées en équivalent NEDC selon la méthodologie élaborée par la Commission européenne (« NEDC back-translation »).

### 2.6.1.6 Table de correspondance TCFD

La *Task-Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) a publié en juin 2017 ses recommandations portant sur les informations relatives au changement climatique à publier par les entreprises.

La table de correspondance ci-dessous permet d'identifier les actions menées par le Groupe au regard de ces recommandations. En complément des informations publiées dans le Document d'enregistrement universel, cette table renvoie également vers les réponses du Groupe aux questionnaires CDP *Climate Change* et *Water Security*, qui prennent en compte depuis 2018 les recommandations de la TCFD. Les réponses du Groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse [www.cdp.net](http://www.cdp.net).

Thématique		Recommandations de la TCFD	Groupe Renault
Gouvernance	Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat.	a/ Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration.	DR : 1.5.1.3, 1.6.1, 2.1.7, 2.3.3.A CDP : C1, W6
		b/ Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	DR : 1.5.1.3, 1.6.1, 2.1.7, 2.3.3.A CDP : C2, W4
Stratégie	Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, et sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente.	a/ Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'entreprise a identifiés sur court, moyen et long termes.	DR : 2.3.3.A CDP : C2, C3, W4
		b/ Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	DR : 2.3.3.A CDP : C2, W4, W7
		c/ Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins.	DR : 2.3.3.A CDP : C2, C3, W7
Management des risques	Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat.	a/ Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	DR : 1.6.1, 2.1.7, 2.3.3.A CDP : C2, W3
		b/ Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	DR : 1.6.1, 2.1.7, 2.3.3.A CDP : C2, W3
		c/ Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	DR : 1.6.1, 2.1.7, 2.3.3.A CDP : C2, W3
Indicateurs & objectifs	Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a/ Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	DR2018 : 2.3.3.A CDP : C4, W8
		b/ Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, scope 2 et, si c'est pertinent, de scope 3, et les risques correspondants.	DR2018 : 2.3.3.A CDP : C6, C7, W8
		c/ Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	DR : 2.3.3.A CDP : C4, W8

## 2.6.2 Annexes sociales

### Collecte des données

Le recueil des données sociales s'appuie sur plusieurs méthodes :

- le nouveau système de gestion RH, People@Renault, a été déployé dans 39 pays, en 2019 (Algérie, Allemagne, Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Croatie, Danemark, Espagne, France, Hong-Kong, Hongrie, Inde, Iran, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie et Ukraine). Il permet d'assurer la collecte d'une partie des données sur l'ensemble du périmètre et d'assurer la cohérence globale des résultats ;
- un questionnaire est adressé aux Régions. Ce questionnaire comprend plusieurs indicateurs : l'effectif par genre et par âge, le nombre de recrutements et de licenciements, le taux d'absentéisme, le nombre et thèmes des accords collectifs majeurs signés dans l'année, le nombre d'employés couverts par une convention collective et sélectionnés au niveau *Corporate* parmi les accords les plus pertinents, le nombre total d'heures de formation cumulées dans l'année, le taux d'accès à la formation et le taux moyen de formation par employé et le taux de salariés handicapés. À chaque indicateur correspondent une définition et une méthode de calcul précises et partagées avec chacune des Régions. Ce questionnaire permet également de croiser les données avec les chiffres de l'année passée pour suivre les évolutions ;
- pour les données spécifiques à la santé-sécurité (nombre d'accidents de travail, d'accidents de trajet et de maladies professionnelles), un process de *reporting* avec consolidation mensuelle est mis en place auprès des entités du Groupe. Chaque mois les données sont vérifiées au niveau *Corporate* suivant le protocole afin d'assurer la qualité de leur classification. Un outil de *reporting* digital est en cours de déploiement contribuant à l'amélioration de la fiabilité des données.

Un processus d'amélioration continue de ces modes de collecte est mis en place, tenant compte des recommandations des Commissaires aux comptes.

### Définitions et modes de calcul des indicateurs sociaux

**Effectif total** : ensemble des personnes titulaires d'un contrat de travail avec l'entité (à durée indéterminée ou déterminée). Chaque inscrit est pris en compte pour « un », quelle que soit la durée contractuelle de travail (ou coefficient d'activité). Tous les inscrits sont comptabilisés, même s'ils sont envoyés dans une autre entité.

**Effectif moyen Groupe** = (effectif Groupe au 31/12/année précédente + effectif Groupe au 31/12/année en cours)/2.

L'effectif Groupe 31/12 d'une année est égal à la somme des effectifs à la fin du mois pour toutes les Régions sauf la Région Europe. Pour la Région Europe, l'effectif Région est égal à l'effectif total fin de mois duquel on déduit les personnes en suspension d'activité dans le cadre des dispositions de l'Accord CAP 2020 en France.

**Effectif moyen Région** = (effectif Région au 31/12/année précédente + effectif Région au 31/12/année en cours)/2.

L'effectif Région au 31/12 d'une année est égal à l'effectif total fin de mois pour toutes les Régions sauf la Région Europe. Pour la Région Europe, l'effectif Région est égal à l'effectif total fin de mois duquel on déduit les personnes en suspension d'activité dans le cadre des dispositions de l'Accord CAP 2020 en France.

**Effectif moyen en activité** : l'effectif moyen en activité est égal à l'effectif enregistré au sein de l'entité duquel on déduit les « hors activité ». L'effectif en activité est mesuré à chaque fin de mois. L'effectif moyen en activité est calculé en effectuant la moyenne des 12 mois.

**« Hors activité »** : personnes inscrites dans les effectifs de l'entité mais physiquement absentes de l'entité pour une longue durée et n'étant que partiellement ou pas du tout rémunérées. Sont principalement compris dans cette catégorie : préavis non travaillé, congé sans solde pour différents motifs y compris congé parental longue durée, congé conversion, congé fin de carrière professionnelle y compris dispense d'activité et dispense d'activité carrières spécifiques en France, congé pour création d'entreprise, congé parental d'éducation, absence pour longue maladie ou accident, après épuisement du crédit de jours d'absence indemnisés par l'entreprise (crédit lié à l'arrêt en cours), service national. Ne sont pas considérées « hors activité » les personnes en arrêt maladie (hors longue durée) et les personnes en congé maternité ou paternité.

**Nombre de licenciements Groupe** : rupture du contrat de travail à durée indéterminée ou du contrat à durée déterminée, à l'initiative de l'employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérent(s) à la personne du salarié, ou inhérent à la personne du salarié, et pouvant être soit collectif, soit individuel. Ne sont pas considérés les ruptures conventionnelles, les plans de départ au volontariat, les non-prolongations à la fin d'une période d'essai et les abandons de poste.

**Nombre de recrutements Groupe** : embauches en contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée.

**Taux de femmes managers** : nombre de femmes managers sur nombre total de managers à fin décembre. « Manager » se définit comme un col blanc encadrant au moins un autre col blanc.

**Poste clé** : poste identifié comme clé au niveau local, régional ou global, sur le périmètre déployé dans l'outil People@Renault, hors RCI et la filière Expert.

**Nombre d'heures de formation** : cumul du nombre d'heures de formation suivies, que la formation soit dispensée sur site par des formateurs internes/externes, ou à l'extérieur de l'entreprise par un organisme de formation, ou suivies à distance. Cet indicateur mesure l'effort global de formation.

**Taux d'accès à la formation** : nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année et qui sont toujours dans l'entreprise à la fin de l'année, divisé par les effectifs en activité à la fin de l'année.

**Heure moyenne de formation par employé :** total des heures de formation réalisées dans l'année par les collaborateurs présents à la fin de l'année, divisé par les effectifs en activité à la fin de l'année.

**Taux d'emploi des personnes handicapées :** pourcentage des salariés handicapés sur l'effectif total au 31 décembre. À noter qu'il est toutefois difficile d'établir une statistique représentant la réalité de l'emploi des personnes handicapées compte tenu de la diversité des réglementations et de l'absence de contraintes légales de *reporting* dans de nombreux pays.

**Absentéisme (absence pour motif non prévu) :** le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen en activité (CDI + CDD) et d'un nombre de journées ouvrées ou travaillées théorique annuel.

Le nombre de jours d'absence est exprimé en jours ouvrés, excluant les journées de chômage partiel, de mise à pied, de grève, de formation et de congés (y compris maternité et paternité).

**La formule :** nombre de jours d'absence annuel / (effectif en activité × nombre de journées théoriques annuel) × 100.

Le choix des hypothèses pour le calcul des jours théoriques est laissé à l'appréciation des établissements compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Toutes les définitions des **indicateurs relatifs à la santé et la sécurité** ont évolué au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Les taux FR0, FR1 et FR2 correspondent à des taux d'événements divisés par 1 000 000 heures travaillées.

Exemple :

$$FR0 = \frac{\text{Nombre d'événements avec premiers soins}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

En 2018, les accidents concernant les employés Renault et les travailleurs intérimaires ont fait l'objet d'un suivi commun (FR0, FR1, FR2).

**Taux FR0 :** taux de fréquence des accidents de travail nécessitant des premiers soins des employés Renault et intérimaires.

**Taux FR1 :** taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault et intérimaires nécessitant une intervention médicale plus poussée que les premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de blessures sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.

**Taux FR2 :** taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault et intérimaires (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).

Les taux FR0r, FR1r et FR2r suivent les mêmes définitions que FR0, FR1 et FR2 mais se limitent au scope des employés de Renault uniquement et n'incluent pas les intérimaires.

Les données santé-sécurité d'AVTOVAZ (usine et filiales) proviennent en majorité des officines gérées par les autorités gouvernementales.

**Taux de gravité G1 :** [nombre de jours d'arrêt de travail sur l'année liés à des accidents de travail de l'année ou des années antérieures – nombre de jours d'arrêt correspondant à des rejets] × 1 000 / nombre d'heures d'exposition aux risques professionnels de l'année.

**Maladies professionnelles :** taux de maladies professionnelles contractées par des employés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel (bruit, produit chimique, posture, etc.) déclarées comme telles à un organisme extérieur si la réglementation en vigueur dans le pays le prévoit. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 employés jusqu'à fin 2016. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 000 heures d'exposition aux risques professionnels à partir de 2017. Ce taux inclut les maladies professionnelles déclarées ayant donné lieu, ou non, à un arrêt de travail.

**Accidents sur la voie publique :** accidents des employés Renault sur la voie publique lors d'un trajet quotidien ou dans le cadre d'une mission.

**PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO**

Composition		Nombre d'adhérents au 31/12/19	Actif (en millions d'euros)	Perf. 2019 (en %)
<b>FCPE ACTIONS RENAULT (PEG)</b>				
Fonds Renault France <sup>(1) (3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	21 221	27,18	-21,91 %
Fonds Actions Renault <sup>(1)</sup>	Près de 100 % actions Renault	24 431	192,7	-21,91 %
Fonds Renault International <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	8 804	5,97	-21,91 %
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	6 104	42,54	-21,91 %
<b>FCPE DIVERSIFIÉS (PEG + PERCO)</b>				
Multipar Actions Soc Resp	100 % actions Zone euro	8 820	65,9	23,58 %
CMC CIC Perspective conviction Monde	0 à 40 % monétaire ou obligataire 60 à 100 % actions	5 793	28,3	25,31 %
CMC CIC Perspective certitude	0 à 100 % monétaire ou obligataire 0 à 100 % actions OCDE	6 249	20,54	3,95 %
Multipar Équilibre Soc Resp	50 % actions 50 % obligations	14 623	199,05	13,34 %
Renault Mobilize Solidaire <sup>(3)</sup>	30 % actions diversifiées 30 % obligataires 30 % monétaires 10 % solidaires	6 590	23,57	9,806 %
Multipar Solidaire Oblig Soc Resp	90/95 % monétaire et obligations 5/10 % titres solidaires	12 426	90,61	0,93 %
Multipar Monétaire Soc Responsable	100 % monétaires	22 870	121,88	-0,37 %
<b>BNP PARIBAS PERSPECTIVES (PERCO) <sup>(3) (4)</sup></b>				
BNP PARIBAS Perspectives Court Terme	Diversifié	1 250	13,6	5,13 %
2024	Diversifié	816	8,8	10,79 %
2027	Diversifié	575	5,7	17,21 %
2030	Diversifié	523	4,4	22,03 %
2033	Diversifié	473	3,1	25,65 %
2036	Diversifié	377	2,2	27,34 %
2039	Diversifié	276	1,3	-
BNP PARIBAS Perspectives Long Terme	Actions internationales	663	1,7	28,83 %

(1) FCPE Actions Renault et Renault France pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares et Renault International pour les résidents fiscaux hors France.

(3) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

(4) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.

## 2.6.3 Annexes sociétales

### 2.6.3.1 Commentaires méthodologiques sur les chiffres clés du reporting sociétal

Les informations recueillies dans le cadre du *reporting* global des actions sociétales sont collectées auprès d'un réseau de correspondants qui recouvre l'ensemble des pays d'implantation de Renault. Ces informations comprennent :

- les actions qui se déclinent dans l'un des cinq engagements de la démarche RSE : diversité, éducation, environnement, entrepreneuriat social, sécurité routière et « communication et autres » (regroupant la communication autour de la RSE, l'aide humanitaire, la culture, le sport, la santé...);
- l'attribution d'une action à l'un de ces cinq axes se fait au regard de la finalité de cette action. Par exemple, le don d'un moyen de transport pour contribuer aux transports scolaires sera classé sous « éducation »;
- les actions issues du mécénat Renault s.a.s (cf. 2.4.4.2).

Les différentes actions RSE menées en interne auprès des salariés du Groupe Renault (sensibilisation au handicap, opérations de sécurité routière, Mobilize days, etc.) sont prises en compte dans les investissements sociétaux.

En revanche, les dons en nature (dons et prêts de véhicules notamment) et la mise à disposition de salariés (coût horaire) ne sont pas comptabilisés dans les investissements sociétaux, excepté les 544 véhicules donnés par la Direction de la RSE aux sapeurs-pompiers en France et valorisés à 1 088 000 euros (soit 2 000 euros par véhicule).

**Les nombreuses visites organisées par les sites** ne sont pas incluses. Ainsi, 2 200 personnes – dont 1 500 scolaires et étudiants – ont visité l'usine de Douai en 2019, 1 500 visiteurs se sont rendus à l'usine de Sandouville, tandis que les sites d'Île-de-France (principalement le Technocentre et Lardy) en ont accueilli plus de 1 600.

### 2.6.3.2 Organismes ayant bénéficié d'un soutien mécénat en 2019

Thématique	Nom	
Mobilité durable	eHOP	
	FNH Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme	
	FNSP Fédération nationale des sapeurs-pompiers	
	GRSP/IFRC Global Road Safety Partnership (International Federation of Red Cross)	
	La Prévention Routière	
	Mobilité 07 26	
	WWF	
	Zero Waste	
	Inclusion	Comme les Autres
		École de la deuxième chance
EIAPIC		
Elles bougent		
Énergie Jeunes		
Femmes pour le Dire Femmes pour Agir		
FFH Fédération Française Handisport		
Fondation Georges Besse		
Fondation HEC		
Fonds Universcience		
Handicap international		
Institut de l'Engagement		
La Cravate solidaire		
Led By Her		
Nouvelle Cour		
ONU Femmes		
Spécial Olympics		

## 2.6.4 Notations et indices extra-financiers

Le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) a fait naître le besoin de notation extra-financière. Il s'agit d'une évaluation d'une entreprise qui ne se base pas uniquement sur ses performances économiques mais aussi sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et son gouvernement d'entreprise.

Chaque domaine d'analyse donne lieu à une évaluation selon différents critères (transparence, innovation, communication...) et est pondéré pour obtenir une évaluation finale. Celle-ci sert de référence aux gérants de fonds et aux investisseurs qui souhaitent investir dans des sociétés performantes en matière de responsabilité sociale. Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan environnemental, social et de gouvernance (ESG).

Le Groupe Renault est évalué chaque année par les principales agences de notations extra-financières internationales sur la base d'informations publiques et déclaratives.

### Performance extra-financière



Le CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension de l'impact des enjeux climatiques sur la valeur des actifs gérés par ses signataires. Le CDP est un organisme indépendant à but non lucratif qui rassemble et maintient une importante base de données relatives aux émissions de gaz à effet de serre.

Depuis 2002, le CDP adresse annuellement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. Le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

**Résultats 2019** : suite à ses réponses au questionnaire CDP *Climate Change*, disponibles sur [www.cdp.net](http://www.cdp.net), le Groupe Renault obtient la note A-, ce qui lui permet de se maintenir dans la catégorie « *Leadership* ».



ISS-Corporate Solutions est l'une des principales agences de notation extra-financière au monde. Forte de 2 000 employés, elle est présente sur 35 sites aux Etats-Unis et à l'international et analyse plus de 20 000 entreprises à travers le monde.

**Derniers résultats – décembre 2019** : les performances ESG du Groupe Renault ont été récompensées par le statut Prime. Le Groupe a obtenu la note 1/10 en environnement, de 2/10 en social et de 3/10 en gouvernance (sur une échelle de 1 à 10, 1 étant la meilleure note). Pour plus d'informations : [www.issgovernance.com/esg/](http://www.issgovernance.com/esg/).



Sustainalytics est l'un des leaders mondiaux dans la recherche et l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) liée à l'investissement socialement responsable (ISR). Cette agence indépendante offre des services de notation extra-financière et de conseil aux investisseurs institutionnels et gérants d'actifs.

**Derniers résultats – décembre 2019** Le Groupe Renault se classe au 12<sup>e</sup> rang (sur 72) des entreprises appartenant au secteur automobile et 2<sup>e</sup> rang (sur 61) des entreprises de même taille dans le secteur automobile. Pour plus d'informations : [www.sustainalytics.com](http://www.sustainalytics.com).



MSCI est un fournisseur leader d'outils de support à la décision d'investissement dans le monde. Les entreprises sont notées sur une échelle de AAA à CCC au regard des standards et performances de leurs pairs du secteur. MSCI gère également la série d'index MSCI Global Sustainability Indexes, qui englobe les entreprises dont la notation ESG MSCI est élevée par rapport à leurs pairs du secteur dans une région donnée.

**Derniers résultats – octobre 2019** : le Groupe Renault réalise à nouveau une performance ESG globale de A, et se classe 3<sup>e</sup> parmi les grands acteurs de l'industrie automobile. Le Groupe Renault figure comme composant de la série d'index MSCI Global Sustainability Indexes, qui inclut le MSCI ACWI ESG Index, le MSCI World ESG Index, le MSCI EM ESG Index et le MSCI USA IMI ESG Index. Pour plus d'informations : [www.msci.com](http://www.msci.com)



Vigeo Eiris est une agence de notation financière américaine, experte des enjeux ESG qui note, analyse, audite et conseille les organisations ciblées à l'aune de leurs résultats, démarches et pratiques corrélés à ces thématiques clés. Vigeo propose l'élaboration d'indices « éthiques » dont les indices Euronext-Vigeo, et l'indice CAC gouvernance. Vigeo est passée sous le contrôle de Moody's, agence de notation financière américaine, en 2019.

**Derniers résultats – octobre 2019** : Pour plus d'informations : [www.vigeo-eiris.com](http://www.vigeo-eiris.com)



EcoVadis est une agence française créée en France en 2008. Elle a mis en place la première plateforme de notation de la performance sociale et environnementale des entreprises d'approvisionnement mondiales. Elle couvre 55 000 fournisseurs, 198 secteurs d'activité et 155 pays.

**Derniers résultats – mars 2019** : le Groupe Renault obtient un score global de 70/100. Pour plus d'informations : [www.ecovadis.com](http://www.ecovadis.com)

### Appartenance à des indices boursiers socialement responsable

Renault entre dans la composition des indices suivants :

**Le Global Challenges Index**, créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités. Au 7 janvier 2020, le Groupe Renault est toujours composant de cet index.

**La famille d'index MSCI global sustainability indexes series**, qui contient le MSCI ACWI ESG Index, le MSCI World ESG Index, le MSCI EM ESG Index et le MSCI USA IMI ESG Index. Le MSCI ACWI ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap de 23 pays de marchés

développés et 21 pays de marchés émergents. Le MSCI World ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap des marchés développés. Le MSCI EM ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap. Le MSCI USA IMI ESG Index couvre les sociétés US small-, mid- et large cap.

**Des indices appartenant à la famille STOXX.** Au 13 mars 2020, Renault est intégré à l'**indice STOXX Global ESG Impact** qui comprend 882 entreprises. Renault est également compris dans l'**indice STOXX Europe 600 ESG-X**, dans l'**indice STOXX Global Climate Awareness**, dans l'**indice STOXX Europe Climate Impact**, et dans l'**indice STOXX Global Electric Vehicles & Driving Technology**.



## 2.6.5 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

02

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Renault,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Renault (ci-après l'« entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) dont la portée d'accréditation est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup> :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>e</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques <sup>(2)</sup> nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante. Pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités <sup>(3)</sup> ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 25 % et 92 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(2) Non-respect des instances de dialogue social ; insatisfactions liées à certains aspects de la vie au travail : relations professionnelles, inclusion, équilibre vie professionnelle/vie privée, environnement de travail ; risques liés à l'exposition internationale du Groupe ; risques liés à des transactions avec des tiers (fournisseurs, intermédiaires et clients) ; risques liés à des opérations avec des agents publics ; discrimination (emploi et profession) ; inégalité de rémunération ; adaptation insuffisante des produits et services aux enjeux des « territoires durables » ; contribution insuffisante du Groupe au développement des territoires où il opère ; utilisation inadéquate des véhicules ou des équipements par le client ; violation de la protection des données du Groupe, de celles de son personnel, de ses clients ou parties prenantes ; non-respect des politiques d'achats responsables du Groupe par les fournisseurs ; recours à des filières d'approvisionnement sensibles (pour des raisons sociales, sociétales et/ou environnementales) ; incertitudes quant à l'interprétation des réglementations ou de l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise.

(3) Indicateurs environnementaux : Colombie (Sofasa), Brésil (Curitiba), Roumanie (Dacia Automobile), Corée du sud (Busan), Russie (Moscou, Togliatti et Izhevsk), Turquie (Bursa), France (Batilly, Le Mans, Cléon, Flins, Douai), Renault Retail Group (RRG).

Indicateurs sociaux : Russie (Togliatti et Izhevsk), Corée du Sud (Busan).

Indicateurs santé et sécurité : France (Cléon), Corée du Sud (Busan), Russie (Togliatti), Roumanie (Dacia).

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ six mois.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, ressources humaines, santé et sécurité, environnement, achats, fiscale, gouvernance, risques et conformité.

## Conclusion

Les indicateurs clés de performance sur des thèmes identifiés comme des principaux risques, à savoir le taux d'accidents de travail nécessitant une intervention plus poussée que des premiers soins (FR1), les quantités de métaux toxiques dans les effluents liquides, les déchets non recyclés, les émissions de composés organiques volatils (COV), sont communiqués sur le périmètre Groupe hors AVTOVAZ, représentant 74 % des effectifs consolidés du Groupe et 87 % des véhicules produits par le Groupe.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

## Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 56 % et 92 % des informations identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

## Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 19 février 2020

KPMG SA

Anne Garans

Associée  
Sustainability Services

Laurent des Places

Associé

## Annexe

### Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

- Mesures prises en matière de santé et de sécurité des salariés
- Dispositifs de gestion des compétences et de développement des collaborateurs
- Dispositifs d'évaluation du bien-être des collaborateurs
- Politiques et actions mises en œuvre pour promouvoir la diversité
- Organisation du dialogue social
- Actions déployées pour réduire l'empreinte carbone des véhicules
- Mesures de réduction des consommations énergétiques
- Mesures de gestion de la production de déchets et d'utilisation raisonnée des ressources
- Dispositifs d'analyse du cycle de vie des véhicules
- Politique et dispositifs mis en œuvre en matière d'éthique et de lutte contre la corruption
- Mesures engagées en faveur des droits de l'Homme
- Politique et dispositifs mis en œuvre en matière de la lutte contre l'évasion fiscale
- Actions mises en œuvre en matière d'entrepreneuriat social
- Actions de sensibilisation en matière de sécurité routière
- Politique et dispositifs mis en œuvre en matière de protection des données personnelles et de lutte contre la cybercriminalité
- Dispositifs mis en œuvre en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs

### Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

### Niveau d'assurance

Effectifs et leur répartition (âge, sexe, région)

Modéré

Nombre de recrutements

Nombre de licenciements

Taux d'absentéisme

Nombres total d'heures de formation réalisées auprès d'employés toujours présents à la fin de l'année

Nombre total d'heures de formation cumulé

Nombre d'employés formés

Nombre de salariés en situation de handicap

Taux de fréquence d'accidents du travail nécessitant une intervention plus poussée que des premiers soins (FR1) et avec arrêt (FR2) pour les employés de Renault et les intérimaires

Taux de fréquence d'accidents du travail nécessitant une intervention plus poussée que des premiers soins (FR1r) et avec arrêt (FR2r) pour les employés de Renault uniquement

Taux de gravité (G1) pour les salariés de Renault uniquement

Taux de maladies professionnelles déclarées

Consommation d'eau

Raisonné

Consommation totale d'énergie

Émissions de gaz à effet de serre (GES – scopes 1 & 2)

Tonnage de déchets (hors déchets de chantier et fonderie)

Part des déchets (hors déchets de chantier et fonderie) recyclés

Émissions de composés organiques volatils (COV)

Rejets dans l'eau : matières en suspension (MES), demande chimique en oxygène (DCO), métaux toxiques (Métox)

Émissions de SO<sub>2</sub>

Émissions de NOx





DES ADMINISTRATEURS  
AUX COMPÉTENCES  
VARIÉES AU SERVICE  
DE RENAULT

# 03

# LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 254

### 3.1 COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 255

3.1.1	Structure de gouvernance	255
3.1.2	Composition du Conseil d'administration	259
3.1.3	Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs	264
3.1.4	Informations complémentaires sur les administrateurs	281
3.1.5	Organisation, fonctionnement et missions du Conseil d'administration	282
3.1.6	Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2019	289
3.1.7	Évaluation du Conseil d'administration	297
3.1.8	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	298
3.1.9	Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	299
3.1.10	Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	299
3.1.11	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	299
3.1.12	Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital	299

### **RFA** 3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 300

3.2.1	Principes généraux de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	300
3.2.2	Rémunération des mandataires sociaux en 2019	302
3.2.3	Comparaison des niveaux de rémunération des dirigeants et des salariés	314
3.2.4	Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020	315
3.2.5	Rémunération en actions de performance des cadres dirigeants	325

### 3.3 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES 329

### 3.4 VÉRIFICATIONS INTERNES DE LA DIRECTION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA COMPLIANCE – AUDIT DE RNBV 330

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En vertu des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les développements qui suivent constituent le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise contenant notamment des informations sur :

- (i) la composition du Conseil d'administration et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ; et
- (ii) les rémunérations des mandataires sociaux.

Ce Rapport a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 13 février 2020.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (ci-après, le « **Code AFEP-MEDEF** »). Une section présente les éventuelles recommandations de ce Code qui ont été écartées (voir chapitre 3.1.8 du Document d'enregistrement universel).

Le Code AFEP-MEDEF est tenu à disposition au siège social de la Société et est accessible sur son site Internet.



## 3.1 COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault SA, société cotée et société mère du Groupe Renault. Ce mode de direction et de gestion est également applicable à Renault s.a.s., filiale de Renault SA et société de tête des activités automobiles et financières du Groupe Renault.

Les principes de fonctionnement et les missions du Conseil d'administration sont décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration qui est disponible dans son intégralité sur le site Internet du Groupe Renault. Les principaux extraits du règlement intérieur sont reproduits ci-après.

03

### 3.1.1 Structure de gouvernance

#### Évolution du mode de gouvernance

Lors de sa réunion du 24 janvier 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Conseil d'administration considère que cette structure de gouvernance est appropriée aux enjeux actuels de Renault. Elle permet à la Société de bénéficier à la fois de la stature et de l'expertise en matière de Gouvernement d'entreprise du Président et du parcours managérial et de l'expertise industrielle et automobile du Directeur général, en charge de la direction et de la mise en œuvre du plan moyen terme de la Société.

Les fonctions de Président du Conseil d'administration ont été confiées à M. Jean-Dominique Senard à la suite de sa nomination en qualité d'administrateur en vertu des dispositions de l'article L. 225-17 al. 3 du Code de commerce. Sa nomination en qualité d'administrateur a été ratifiée par l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Les fonctions de Directeur général ont été confiées à M. Thierry Bolloré, qui avait précédemment été nommé Directeur général délégué le 20 novembre 2018.

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de mettre un terme aux mandats de Directeur général de Renault SA et de Président de Renault s.a.s. de M. Thierry Bolloré avec effet immédiat. Le Conseil d'administration a, en outre, décidé de nommer M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 janvier 2020, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s., avec effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020.

Le Conseil d'administration a considéré que M. Luca de Meo, par son parcours, son expérience et sa réussite dans ses précédentes fonctions, réunit toutes les qualités pour contribuer au développement et à la transformation du Groupe Renault dans toutes ses dimensions.

## Pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration désigne parmi ses membres son Président (rééligible) qui doit être une personne physique.

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, et les convoque.

Il préside les séances du Conseil d'administration. En cas d'empêchement du Président, les séances du Conseil d'administration sont présidées (i) par l'administrateur référent ou (ii) en l'absence d'administrateur référent ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par le Président du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

Le Président est, sauf circonstances particulières, le seul à pouvoir s'exprimer au nom du Conseil d'administration, dans le respect du principe de collégialité du Conseil.

Le Président veille au bon fonctionnement des organes sociaux de Renault, et notamment du Conseil d'administration et de ses comités. Il s'assure que les administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leurs missions et, plus généralement, qu'ils sont en mesure de participer aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités.

Le Président s'assure en outre que les membres du Conseil d'administration participent effectivement aux travaux du Conseil d'administration avec assiduité, compétence et loyauté et il veille à ce qu'ils consacrent le temps nécessaire aux questions, notamment stratégiques, intéressant Renault, le Groupe et l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi (l'« Alliance »).

Le Président veille à la bonne organisation des travaux du Conseil d'administration de manière à en promouvoir le caractère décisionnaire et constructif. Il anime les travaux du Conseil d'administration et coordonne ses travaux avec ceux des comités, qu'il peut consulter, à tout moment, sur toute question relevant de leur compétence. À ce titre, il peut ajouter tout sujet qu'il estime pertinent à l'ordre du jour de toute réunion d'un Comité du Conseil d'administration. Le Président peut assister, s'il le souhaite, aux réunions des comités, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle. Il a accès aux travaux des comités.

#### Autres missions du Président :

Le Président est également investi des autres missions suivantes qu'il exerce en liaison avec le Directeur général :

- il est l'interlocuteur de Nissan et de Mitsubishi pour toute discussion sur l'organisation et l'évolution de l'Alliance ;
- il propose au Conseil d'administration tout nouvel accord ou alliance qui lui semblerait utile à l'avenir de Renault ; et
- il est, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que des stipulations des accords conclus entre membres de l'Alliance, choisi comme candidat de Renault pour rejoindre les organes de direction ou d'administration de l'Alliance et de ses membres.

Le Président tient le Conseil d'administration informé de l'exercice de sa mission relative à l'Alliance et formule des recommandations sur les éventuelles décisions à prendre à ce sujet.

En toutes circonstances, il veille avec le Directeur général au développement de l'Alliance ainsi qu'au renforcement et à la pérennité des liens entre Renault, Nissan et Mitsubishi.

Enfin, le Président veille au maintien de la qualité des relations avec les actionnaires de Renault et contribue à la promotion des valeurs et de l'image de Renault auprès de ses collaborateurs et de ses partenaires.

Pour l'exercice de ses missions, le Président a recours aux fonctions *corporate* de la Société dont il a besoin pour l'exercice de ses missions. Il peut demander au Directeur général toutes les informations susceptibles d'être utiles à l'exercice de ses missions ainsi qu'aux travaux du Conseil d'administration ou de ses comités, notamment en ce qui concerne le fonctionnement, l'organisation et l'évolution de l'Alliance, la stratégie, le *reporting* financier, les grands projets d'investissement et de désinvestissement et les grandes opérations financières.

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**JEAN-DOMINIQUE  
SENARD****Président du Conseil  
d'administration****Date de naissance :**  
07/03/1953**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
janvier 2019**Date de début de  
mandat en cours :**  
janvier 2019**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2023**Nombre d'actions  
détenues :** 4 940**Compétences :****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Ancien élève d'HEC (Hautes Études Commerciales) et titulaire d'une Maîtrise de droit, Jean-Dominique Senard débute sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du groupe Total de 1979 à 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996.

De 1996 à 2001, il est Directeur financier du groupe Pechiney et membre du Conseil Exécutif du Groupe. Il assure ensuite la Direction du secteur Aluminium Primaire du groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du groupe Alcan, il est en charge de l'intégration de Pechiney et devient Président de Pechiney SA.

Jean-Dominique Senard rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe.

En mai 2007, il devient Gérant non commandité du groupe Michelin.

Le 13 mai 2011, Jean-Dominique Senard est nommé Gérant Associé Commandité du groupe Michelin, aux côtés de Michel Rollier.

De 2012 à 2019, Jean-Dominique Senard est Président de la Gérance de Michelin, supervisant le Comité exécutif et les Directions *corporate* juridique et activités digitales.

Le 24 janvier 2019, Jean-Dominique Senard est nommé Président du Conseil d'administration de Renault.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Président du Conseil d'administration de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Président de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Président de la Fondation d'entreprise Groupe Renault

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Vice-Président du Conseil d'administration et membre du Comité des nominations de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Administrateur référent et Président du Comité stratégique et de la RSE de Saint-Gobain (France)

**Sociétés non cotées :**

Membre du Comité de surveillance de Fives SAS (France)

**Autres entités juridiques :**

Président de l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (France)

Co-Président de l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises (France)

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**

Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA (France)	2017
Président de la Gérance et Associé Commandité de Michelin (France)	2019



Finance

Expérience  
de Direction  
générale  
d'entreprises

Industrie Auto

Expérience  
internationaleDigital et  
innovationEnvironnement,  
Social et  
Gouvernance

## Pouvoirs du Directeur général

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les pouvoirs du Directeur général

Le Directeur général dirige l'action de la Société. À ce titre, les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe lui sont rattachées.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limitations légales et statutaires et des dispositions du règlement intérieur.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration. S'il n'est pas administrateur, le Directeur général est invité permanent du Conseil d'administration. À ce titre, il peut assister, sans voix délibérative, à l'ensemble des réunions du Conseil. Toutefois, il ne participe pas aux débats portant sur son mandat ou sa rémunération.



#### CLOTILDE DELBOS

**Directeur général pour une période intérimaire**

**Date de naissance :**  
30/09/1967

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
octobre 2019

**Nombre d'actions détenues :** 41 989 actions et 116,64 parts de FCPE

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Clotilde Delbos a débuté sa carrière en Californie puis à Paris, chez Price Waterhouse, avant de rejoindre le groupe Pechiney en 1992. Elle occupe différents postes en France et à Bruxelles, dans l'audit interne, la trésorerie et les fusions acquisitions avant de devenir Directeur financier de Division (Bauxite Alumine et Commerce International). Après l'acquisition de Pechiney par le groupe québécois Alcan, Clotilde Delbos devient, en 2005, Directeur financier de la division Engineered Products, jusqu'à la cession en 2011 de celle-ci au fonds d'investissement Apollo Global Management et au Fonds stratégique d'investissement. Dans la nouvelle entité Constellium, elle occupe successivement les postes de Directeur financier adjoint et de directeur des risques.

Clotilde Delbos rejoint le Groupe Renault en 2012 en tant que directeur performance et contrôle du Groupe. En mai 2014, elle est nommée directeur Alliance, performance et contrôle, en complément de son poste de directeur performance et contrôle du Groupe Renault. En avril 2016, Clotilde Delbos est nommée Directeur financier et membre du Comité exécutif du Groupe Renault et Président du Conseil d'administration de RCI Banque. Le 1<sup>er</sup> avril 2019, Clotilde Delbos se voit également rattacher la direction du contrôle interne.

Le 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de nommer, avec effet immédiat, Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général. Elle demeure Directeur financier du Groupe Renault et Président du Conseil d'administration de RCI Banque.

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

##### MANDATS ACTUELS

**Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :**

##### Sociétés cotées :

Directeur général pour une période intérimaire de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Présidente du Conseil d'administration de RCI Banque (France)

Présidente de Renault Venture Capital (France)

Présidente de Mobilize Invest (France)

Membre du Conseil de surveillance d'Alliance Ventures b.v. (Pays-Bas)

Membre du Directoire d'Alliance Rostec Auto b.v. (Pays-Bas)

Membre du Directoire de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

Administrateur de Renault España SA (Espagne)

##### Autres entités juridiques :

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :**

##### Sociétés cotées :

Administrateur d'Alstom SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Co-gérant de Hactif Patrimoine (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

**Échéance de mandat**

## Limitation des pouvoirs du Directeur général

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que le Conseil d'administration débat annuellement des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris celles relatives à l'Alliance, qui sont proposées par le Directeur général, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. Il examine les modifications éventuelles à apporter à ces orientations et se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

En outre, le règlement intérieur encadre les pouvoirs du Directeur général de la manière suivante :

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la limitation des pouvoirs du Directeur général

Le Directeur général doit obtenir l'autorisation du Conseil d'administration pour toute opération de croissance externe, d'acquisition ou de cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque le montant excède 250 millions d'euros.

Le Directeur général doit informer le Conseil d'administration pour toute opération de croissance externe, d'acquisition ou de cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque le montant excède 60 millions d'euros.

Le Conseil d'administration fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Directeur général peut octroyer sans solliciter l'autorisation spécifique du Conseil.

03

## 3.1.2 Composition du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale, à l'exception de l'administrateur désigné par l'État (en application de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique) et des administrateurs représentant les salariés.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ces mandats viennent à échéance de manière échelonnée, afin d'éviter un renouvellement en bloc.

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant sa composition

La composition du Conseil vise un équilibre entre l'expérience professionnelle, les qualifications, l'indépendance et l'éthique, le tout dans le respect d'une représentation équilibrée femmes/hommes et d'une diversité de recrutement en cohérence avec l'internationalisation du Groupe.

### Politique de diversité appliquée au Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le Conseil d'administration a défini une politique de diversité inspirée de sa pratique passée.

### Critères de la politique

La composition du Conseil d'administration vise un équilibre entre l'expérience, la compétence, l'indépendance et l'éthique, le tout dans le respect d'une représentation équilibrée femmes/hommes et d'une diversité de recrutement en prise avec l'internationalisation du Groupe Renault. Plus précisément :

- concernant la taille du Conseil d'administration, le nombre de membres du Conseil d'administration doit permettre de concilier compétence, indépendance et spécificités de l'actionnariat du Groupe Renault ;
- concernant la parité, la Société doit se conformer à la loi, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de marché ;
- la diversité ne se réduit pas aux nationalités et aux cultures différentes mais s'étend à la connaissance de marchés étrangers comme à celle des enjeux du développement à l'international ;
- en termes de compétences, la Société recherche avant tout la complémentarité des compétences, des profils et des expériences mais également leur pertinence par rapport à la stratégie de la Société et aux défis auxquels elle doit faire face ;
- en termes d'ancienneté, la Société recherche un juste équilibre entre expérience au sein du Conseil d'administration et renouvellement progressif de sa composition ;
- le Conseil d'administration attend de chacun de ses membres un haut niveau d'engagement et d'éthique.

### Mise en œuvre de la politique

Pour mettre en œuvre cette politique de diversité, le Conseil d'administration s'appuie sur les évaluations annuelles de ses travaux (pour plus de précisions sur l'évaluation du Conseil d'administration, voir le chapitre 3.1.7 du Document d'enregistrement universel). Le renouvellement progressif et programmé des mandats permet d'anticiper les compétences à renouveler ou à faire évoluer en fonction de l'évolution de l'industrie et des marchés de la Société.

La mise en œuvre de la politique de diversité au cours de l'exercice 2019 :

- le nombre de membres du Conseil d'administration a été réduit à 18 administrateurs. Ce nombre demeure supérieur à la moyenne des sociétés du CAC 40, mais s'explique par le nombre significatif d'administrateurs élus ou désignés directement en application de la loi, des statuts ou des accords conclus avec Nissan, et de la volonté d'assurer la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants. À ce titre, le taux d'indépendance du Conseil d'administration au 31 décembre 2019 s'élève à 64,3 %, en baisse par rapport au taux de 66,7 % au 31 décembre 2018 ;
- le nombre de femmes siégeant au Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale 2019 demeure à sept, soit un taux de féminisation de 46,7 %, en progression par rapport au taux de 43,7 % au titre de l'exercice précédent. En outre, trois des quatre comités du Conseil d'administration sont présidés par des femmes, en augmentation par rapport à l'exercice précédent ;
- les compétences du Conseil d'administration notamment dans l'industrie automobile et en matière de Direction générale d'entreprises ont été renforcées grâce à la nomination de M. Senard en qualité de Président du Conseil d'administration et de M<sup>me</sup> Winkler en qualité d'administrateur ;
- le Conseil d'administration compte cinq nationalités différentes et une majorité d'administrateurs qui travaillent ou ont travaillé à l'étranger ou dans des groupes internationaux ;
- trois administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires sont pleinement intégrés aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités. Chaque année, ces quatre administrateurs bénéficient d'un cycle de formation. Ils bénéficient notamment de

formations internes dispensées par des salariés du Groupe Renault et des formations effectuées par des organismes externes. Ces formations contribuent à leur permettre d'exercer pleinement leur mandat en acquérant rapidement les compétences spécifiques au travail d'un administrateur de société. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe Renault leur confèrent une connaissance solide de l'organisation et des activités du Groupe ;

- les nominations approuvées par l'Assemblée générale du 12 juin 2019, ainsi que les évolutions dans la composition des comités du Conseil d'administration s'inscrivent dans la poursuite de la mise en œuvre de cette politique de diversité du Conseil d'administration.

Hormis les administrateurs nommés sur proposition de Nissan et les administrateurs représentant l'État français, il n'existe pas de conventions ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs, ou autres en vertu desquels l'une de ces personnes ou l'un de leurs représentants aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration ou de la Direction générale de la Société, limitant ainsi les cas de conflits d'intérêts potentiels ou avérés.

### Politique de diversité appliquée à la Direction générale

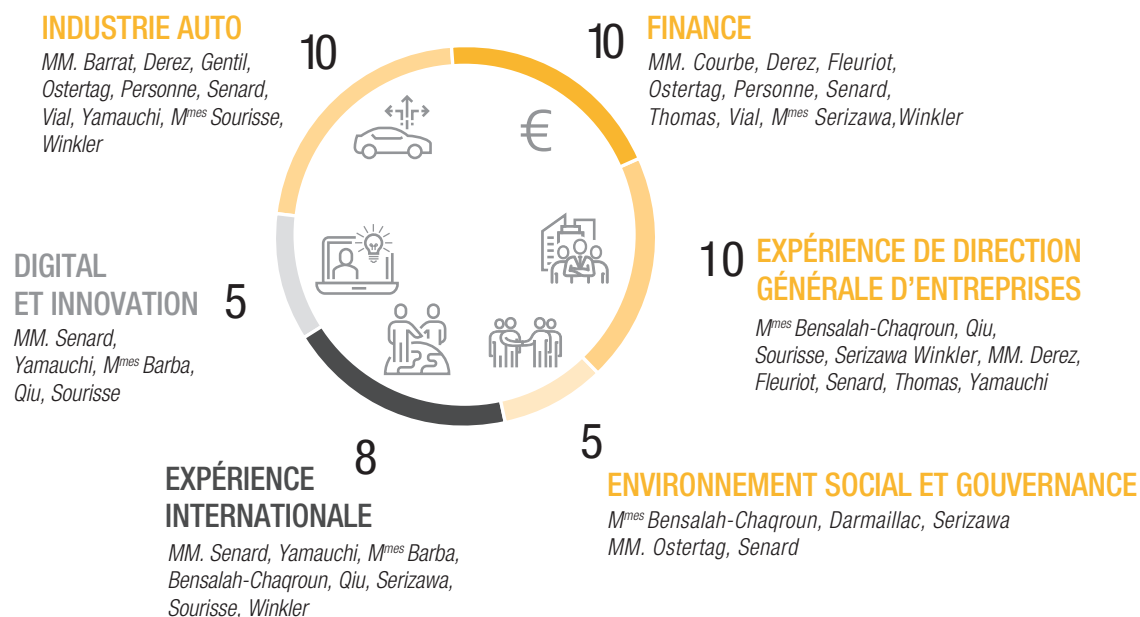
Le Conseil d'administration veille également au déploiement de la politique de diversité du Groupe, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif Groupe et des fonctions à plus forte responsabilité.







Au 31 décembre 2019, le Comité exécutif Groupe comptait deux femmes. Globalement, un peu moins de 20 % des cols blancs sont des femmes et un plan d'action est en place pour continuer de faire croître le pourcentage de femmes dans les 250 positions clés.

Pour plus d'informations concernant la politique de diversité appliquée au sein du Comité exécutif du Groupe et, plus généralement, au sein du Groupe, voir le chapitre 2.4.1 du Document d'enregistrement universel.

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019



-  **Finance** : expérience dans le secteur financier (banque, comptabilité, marchés financiers), gestion de capital ou gestion de risques ; compréhension approfondie des processus de *reporting* financier et de la finance d'entreprise
-  **Expérience de Direction générale d'entreprises** : expérience en tant que Directeur général ou cadre dirigeant au sein d'une entité de taille significative
-  **Industrie Auto** : expérience dans l'industrie automobile ; connaissance de l'activité et de l'environnement concurrentiel du Groupe Renault
-  **Expérience internationale** : expérience pertinente étendue acquise grâce aux activités commerciales dans diverses régions et en supervisant des opérations multinationales
-  **Digital et innovation** : expertise ou expérience récente dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière technologique ; expérience au sein de sociétés ayant un fort intérêt pour la technologie
-  **Environnement, Social et Gouvernance** : expérience dans la gestion des enjeux ESG propres au Groupe Renault

## ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Administrateur	Événement	Remplacé par	Date
Cherie Blair	Expiration du mandat	-	12 juin 2019
Carlos Ghosn	Démission	-	12 juin 2019
Philippe Lagayette	Expiration du mandat	-	12 juin 2019
Jean-Dominique Senard	Nomination	-	24 janvier 2019 (ratification par l'Assemblée générale du 12 juin 2019)
Annette Winkler	Nomination	-	12 juin 2019

## PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

Administrateur	Informations personnelles					Position au sein du Conseil			Participation à des comités			
	Sexe	Âge	Nationalité	Nombre d'actions	Indépendance	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Date d'échéance du mandat	Ancienneté au sein du Conseil	CARC	CGR	CERSE	CS
Jean-Dominique Senard	H	66	française	1 700	P	janvier 2019	AG 2023	1 an				
Catherine Barba	F	46	française	100	AI	juin 2017	AG 2022	2 ans et 7 mois			M	M
Frédéric Barrat	H	47	française	194,53 parts du FCPE	ARS	novembre 2016	novembre 2020	3 ans et 2 mois			M	
Miriem Bensalah Chaqroun	F	57	marocaine	250	AI	juin 2017	AG 2021	2 ans et 7 mois				M
Thomas Courbe	H	47	française	N/A	REF	octobre 2018	AG 2021	1 an et 3 mois				M
Marie-Annick Darmaillacq	F	65	française	100	AI	juin 2017	AG 2021	2 ans et 7 mois		M	P	
Thierry Derez	H	62	française	300	AI	février 2018	AG 2020	1 an et 11 mois	M	M		
Pierre Fleuriot	H	65	française	100	AI	juin 2018	AG 2022	1 an et 7 mois	M			
Richard Gentil	H	51	française	1	ARS	novembre 2012	novembre 2020	7 ans et 2 mois				M
Benoît Ostertag	H	54	française	152,09 parts du FCPE	ARSA	mai 2011	AG 2021	8 ans et 8 mois	M			M
Éric Personne	H	57	française	100 actions et 151,98 parts du FCPE	ARS	novembre 2012	novembre 2020	7 ans et 2 mois		M	M	
Olivia Qiu	F	53	franco-chinoise	800	AI	avril 2016	AG 2020	3 ans et 9 mois				P
Yu Serizawa	F	61	japonaise	100	RN	décembre 2016	AG 2021	3 ans et 1 mois			M	
Pascale Sourisse	F	57	française	1 000	AI	avril 2010	AG 2022	9 ans et 9 mois	P			
Patrick Thomas	H	72	française	100	AI	avril 2014	AG 2022	5 ans et 9 mois	M	P		
Martin Vial	H	65	française	N/A	REF	septembre 2015	N/A	4 ans et 4 mois	M	M		
Annette Winkler	F	60	allemande	1 000	AI	juin 2019	AG 2023	7 mois				M
Yasuhiro Yamauchi	H	63	japonaise	10 385	RN	février 2017	AG 2022	2 ans et 11 mois				M

CARC : Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance  
 CGR : Comité de la Gouvernance et des Rémunérations  
 CERSE : Comité de l'Éthique et de la RSE  
 CS : Comité de Stratégie

P : Président(e)  
 M : Membre  
 AI : Administrateur indépendant  
 F : Femme  
 H : Homme

ARS : Administrateur représentant les salariés  
 ARSA : Administrateur représentant les salariés actionnaires  
 REF : Représentant de l'État français  
 RN : Représentant de Nissan

## AU 31 DÉCEMBRE 2019

18

ADMINISTRATEURS

58,2

ÂGE MOYEN

3,8

ANCIENNETÉ

64,3 %<sup>(1)</sup>

INDÉPENDANCE

5

NATIONALITÉS

7

dont  
3 présidentes  
de comités

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.



## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2019

Administrateurs au 31 décembre 2019	Conseil	Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance	Comité de la Gouvernance et des Rémunérations <sup>(1)</sup>	Comité de l'Éthique et de la RSE <sup>(2)</sup>	Comité de Stratégie
Jean-Dominique Senard	100 %	-	-	-	-
Catherine Barba	100 %	-	33,33 %	100 %	100 %
Frédéric Barrat	92,86 %	-	-	0 %	-
Miriam Bensalah Chaqroun	78,57 %	-	-	-	66,67 %
Thomas Courbe	71,43 %	-	-	-	33,33 %
Marie-Annick Darmaillac	100 %	-	92,30 %	100 %	-
Thierry Derez	100 %	100 %	100 %	-	-
Pierre Fleuriot	100 %	100 %	100 %	-	-
Richard Gentil	92,86 %	-	-	-	100 %
Benoît Ostertag	100 %	100 %	-	-	100 %
Éric Personne	100 %	100 %	100 %	100 %	-
Olivia Qiu	85,71 %	71,43 %	-	-	100 %
Yu Serizawa	100 %	-	-	100 %	-
Pascale Sourisse	92,86 %	100 %	-	-	-
Patrick Thomas	78,57 %	75 %	100 %	-	-
Martin Vial	100 %	90,91 %	100 %	-	-
Annette Winkler	100 %	-	-	-	66,67 %
Yasuhiro Yamauchi	100 %	-	-	-	66,67 %

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 juin 2019, a décidé de fusionner le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Rémunérations afin de créer le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations. Les taux de participation au Comité de la Gouvernance et des Rémunérations ont été calculés, pour chaque membre ancien ou actuel, sur la durée de son mandat au sein de ce comité ou de l'un ou l'autre des comités fusionnés.

(2) Le Comité de l'Éthique et de la RSE, créé le 12 juin 2019, s'est réuni une fois en 2019.

## RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Année d'échéance du mandat	Administrateur	Modalités de désignation	Date de première nomination
AG 2020	Thierry Derez* Olivia Qiu*	Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale	Février 2018 Avril 2016
Novembre 2020	Frédéric Barrat Richard Gentil Éric Personne	Administrateur élu par les salariés Administrateur élu par les salariés Administrateur élu par les salariés	Novembre 2016 Novembre 2012 Novembre 2012
AG 2021	Miriam Bensalah Chaqroun* Thomas Courbe Marie-Annick Darmaillac* Benoît Ostertag Yu Serizawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition des salariés actionnaires Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Juin 2017 Octobre 2018 Juin 2017 Mai 2011 Décembre 2016
AG 2022	Catherine Barba* Pierre Fleuriot* Pascale Sourisse* Patrick Thomas* Yasuhiro Yamauchi	Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Juin 2017 Juin 2018 Avril 2010 Avril 2014 Février 2017
AG 2023	Jean-Dominique Senard Annette Winkler*	Administrateur élu par l'Assemblée générale Administrateur élu par l'Assemblée générale	Janvier 2019 Juin 2019
N/A	Martin Vial	Administrateur désigné par l'État français	Septembre 2015

\* Administrateur indépendant.

### 3.1.3 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs

#### Administrateurs au 31 décembre 2019

La fonction ou le mandat souligné correspond à la fonction ou au mandat principal de l'administrateur.



**CATHERINE BARBA**  
**Administrateur indépendant**

**Date de naissance :**  
28/02/1973

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
juin 2017

**Date de début du mandat en cours :**  
juin 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2022

**Nombre d'actions détenues :** 100

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

**Compétences :**



#### Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE Membre du Comité de Stratégie

##### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Entrepreneuse, pionnière du e-commerce, experte en transformation numérique du *retail*, Catherine Barba est une des femmes *business angels* les plus actives de France et s'investit depuis des années dans la promotion de la diversité.

Diplômée de l'ESCP Europe, elle a créé et vendu plusieurs entreprises dans l'e-commerce et vit depuis 2015 à New York où elle a créé le PEPS Lab pour aider les enseignes du *retail* et les marques à accélérer leur transformation. Elle a écrit plusieurs ouvrages de référence sur l'avenir du commerce dont « Le magasin n'est pas mort ».

Catherine Barba investit dans des start-ups innovantes telles que Retency (mesure et analyse de l'audience de points de vente), Reech (*influencer marketing*), Popshop (la nouvelle génération d'e-commerce), Euveka (primée au CES 2018 pour ses robots-mannequins connectés), Cargo (commerce in-car) ou Showfields (la nouvelle génération de magasins physiques).

Elle a reçu de nombreuses distinctions parmi lesquelles celle de Femme en Or en 2011, Alumni of the Year ESCP Europe en 2012, Femme d'Influence économique en France en 2014, le prix « Inspiring Fifty » en 2015 et 2016 qui récompense les 50 femmes les plus inspirantes de l'écosystème digital en Europe. Catherine Barba est administratrice d'Étam, chevalier de l'Ordre National du Mérite et de la Légion d'Honneur.

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

##### MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Néant

##### Sociétés non cotées :

Présidente de CB Group (SAS, France)

Membre du Conseil de surveillance d'Étam (France)

Administrateur d'Euveka (France)

Administrateur de Popshop Live (États-Unis)

Administrateur de Reech (France)

Administrateur de RelevanC (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

##### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

**Échéance de mandat**

Administrateur de Leetchi (France)	2015
Administrateur de MangoPay (France)	2015
Administrateur de So Shape (France)	2016
Administrateur d'Electronic Business Group (France)	2016

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**FRÉDÉRIC BARRAT****Administrateur élu  
par les salariés****Date de naissance :**  
05/09/1972**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
novembre 2016**Date de début du  
mandat en cours :**  
novembre 2016**Date d'échéance du  
mandat :** novembre 2020**Nombre d'actions  
détenues :** 206,48 parts  
du FCPE**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Titulaire d'un BTS Productique, Frédéric Barrat entre chez Renault en 1995 en tant que pilote évaluation et réception au centre de réalisation des prototypes de Guyancourt, premier secteur opérationnel du Technocentre de Guyancourt. En décembre 1999, il rejoint la Direction de la qualité. Il y occupera les fonctions de technicien évaluation Qualité nouveaux démarrages puis d'animateur Qualité sur les segments C et D. Il sera notamment amené pendant cette période à piloter l'évaluation Qualité du SCENIC II, premier véhicule Renault évalué en démarrage avec le nouveau référentiel de cotation de l'alliance Renault-Nissan (AVES).

Depuis mars 2005, il est au service opération Besoins Spéciaux (véhicules images) où il a occupé dans un premier temps les fonctions de coordinateur de missions essais et préparations. Il est maintenant pilote processus et planification des Besoins Spéciaux.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**

Néant

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Néant

**Échéance  
de mandat**



## MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :**  
14/11/1962

**Nationalité :** marocaine

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
juin 2017

**Date de début du  
mandat en cours :**  
juin 2017

**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2021

**Nombre d'actions  
détenues :** 250

### Principaux domaines d'expertise et d'expérience :

voir la  
biographie ci-contre

### Compétences :



## Membre du Comité de Stratégie

### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée d'un MBA en International Management and Finance de l'Université de Dallas/Texas (USA), Miriem Bensalah Chaqroun occupe divers postes à la Société Marocaine de Dépôt et de Crédit de 1986 à 1989 avant d'intégrer le groupe Holmarcom (sa holding familiale, parmi les cinq premiers groupes industriels et financiers du Royaume) à partir de 1989. Elle est depuis cette date administrateur du groupe et Vice-Présidente Directeur général des Eaux Minérales d'Oulmès.

Dans le cadre de ses activités professionnelles, Miriem Bensalah Chaqroun est Présidente du Conseil d'administration d'Orangina Maroc et Président-Directeur général d'Oulmès Drinks Development.

De 2012 à 2018 elle a été Présidente élue de la Confédération générale des Entreprises du Maroc, le patronat marocain.

## LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

### MANDATS ACTUELS

#### Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

#### Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Vice-Présidente Directeur général des Eaux Minérales d'Oulmès (Maroc)

Administrateur et Présidente du Comité Stratégique de Suez (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur d'Holmarcom (Maroc)

*Miriam Bensalah Chaqroun exerce des mandats dans des filiales et/ou participations non cotées des Eaux Minérales d'Oulmès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.*

##### Autres entités juridiques :

Membre de l'Alliance Mondiale des Investisseurs pour le Développement durable – GISD (ONU)

Membre du Conseil et Présidente du Comité d'audit de Bank Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc, Maroc)

Administrateur d'Al Akhawayn University (Maroc)

Présidente du Centre Euro-méditerranéen d'Arbitrage (Maroc)

### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

**Échéance  
de mandat**

Administrateur d'Eutelsat (France)

2017

Présidente de la Confédération Générale des  
Entreprises du Maroc (Maroc)

2018

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**THOMAS COURBE****Administrateur  
représentant l'État  
français****Date de naissance :**  
03/10/1972**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
octobre 2018**Date de début  
du mandat en cours :**  
octobre 2018**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2021**Nombre d'actions  
détenues :** N/A**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de Stratégie****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Ingénieur général de l'Armement, Thomas Courbe est diplômé de l'École supérieure de l'aéronautique et de l'espace (SUPAERO).

Il débute sa carrière en 1995 au ministère de la Défense comme responsable de programmes d'avions de combat en service puis chef de cabinet du Directeur des programmes aéronautiques.

Il rejoint la Direction générale du Trésor en 2002 où il occupe successivement les fonctions d'adjoint au chef du bureau Asie, chef du bureau Afrique-Maghreb, chef du bureau affaires aéronautiques, militaires et navales, secrétaire général du Club de Paris et sous-directeur relations économiques bilatérales.

En 2010, il est nommé Directeur du cabinet du Secrétaire d'état chargé du Commerce extérieur (Pierre Lellouche) et Directeur adjoint du cabinet des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Christine Lagarde puis François Baroin).

En 2012, il revient à la Direction générale de Trésor, où il occupe les fonctions de secrétaire général, puis de Directeur général adjoint de 2015 à 2018.

En août 2018, Thomas Courbe est nommé Directeur général des entreprises.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**

Censeur d'Orano SA (France)

Commissaire du Gouvernement de La Poste (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**

Administrateur de Dexia SA (France) 2018

Administrateur de Dexia Crédit Local (France) 2018



## MARIE-ANNICK DARMAILLAC

**Administrateur  
indépendant**

**Date de naissance :**  
24/11/1954

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
juin 2017

**Date de début du  
mandat en cours :**  
juin 2017

**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2021

**Nombre d'actions  
détenues :** 100

**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre

**Compétences :**



### Présidente du Comité de l'Éthique et de la RSE

### Membre du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Magistrat de formation, Marie-Annick Darmaillac occupe successivement les fonctions de juge d'instance à Versailles puis de chef de bureau à la DGCCRF. Elle est ensuite sous-directrice de la formation continue à l'École nationale de la magistrature puis conseiller technique au cabinet du Garde des Sceaux.

Marie-Annick Darmaillac occupe le poste de Déléguée du Médiateur de la République avant d'être nommée secrétaire générale du Parquet de la Cour d'Appel de Paris puis Sous-préfet de la ville à Paris, jusqu'en octobre 2005, date à laquelle elle rejoint le groupe Bolloré où elle suit notamment, en qualité de secrétaire générale adjointe, la gestion des grands cadres du groupe, les questions d'éthique et de développement durable.

En octobre 2015, Marie-Annick Darmaillac devient directrice de la promotion et du développement des talents internes du groupe Canal+.

En janvier 2017, elle rejoint Vivendi en tant que Directrice de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

##### MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Représentante permanente de la Financière V au Conseil de Bolloré (France)

Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odet (France)

Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois (France)

Représentante permanente de la Société des Chemins de Fer & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey (France)

##### Sociétés non cotées :

Présidente de la Société Immobilière Mount Vernon (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance  
de mandat

Néant

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**THIERRY DEREZ****Administrateur  
indépendant****Date de naissance :**  
18/02/1957**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
février 2018**Date de début du  
mandat en cours :**  
février 2018**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2020**Nombre d'actions  
détenues :** 300**Principaux domaines  
d'expertise et****d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de l'Audit, des Risques  
et de la Compliance****Membre du Comité de la Gouvernance  
et des Rémunérations****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Avocat au barreau de Paris avant d'entrer en 1995 dans le groupe d'assurances AM-GMF, d'abord comme Directeur général adjoint de GMF puis en 2001 Président-Directeur général des Assurances Mutuelles de France et de la GMF, Thierry Derez est, depuis septembre 2003, Président-Directeur général du groupe AZUR-GMF.

Il est actuellement Président du Conseil d'administration d'Assurances Mutuelles de France, de GMF Assurances et Président-Directeur général de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires (GMF).

Il est nommé administrateur de MAAF Assurances en novembre 2004, et en devient Président-Directeur général en juin 2005.

Depuis juin 2007, il est Président du Conseil d'administration de MMA IARD Assurances Mutuelles, MMA IARD, MMA Vie Assurances Mutuelles et MMA Vie. Depuis 2008, il occupe la fonction de Président-Directeur général de Covéa.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS**

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

**Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**Président-Directeur général de Covéa (SGAM) (France)

*Thierry Derez exerce de nombreux mandats dans des filiales et/ou participations non cotées de Covéa. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.*

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**

Administrateur de Scor SE (France)

2018

*Thierry Derez a exercé de nombreux mandats dans des filiales de Covéa. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.*



### PIERRE FLEURIOT

#### Administrateur indépendant

**Date de naissance :**  
31/01/1954

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
juin 2018

**Date de début du mandat en cours :**  
juin 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2022

**Nombre d'actions détenues :** 100

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

**Compétences :**



#### Administrateur Référent

#### Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, Pierre Fleuriot débute sa carrière comme inspecteur des finances, puis devient Directeur général de la Commission des Opérations de Bourse.

En 1997, il rejoint ABN AMRO où il occupe différentes fonctions et en dernier lieu celles de *Senior Executive Vice President* de ABN AMRO et Vice-Président des Clients mondiaux.

En 2009, il devient Directeur général de Crédit Suisse France, responsable des activités de banques d'affaires, de banque privée et de gestion d'actifs pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Après son départ de la direction de Crédit Suisse France en 2016, il crée PCF Conseil & Investissement, cabinet de conseil dont il est le Président.

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

##### MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

##### Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Néant

##### Sociétés non cotées :

##### Président de PCF Conseil & Investissement (France)

Administrateur et Président du Comité des risques de Bank of America Securities Europe SA (France)

Administrateur et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération de la Bourse de Casablanca (Maroc)

##### Autres entités juridiques :

Président du Cercle de l'Orchestre de Paris (France)

Président de la Fondation de l'Orchestre de Paris (France)

##### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

**Échéance de mandat**

Directeur général de Crédit Suisse France (France)

2016



## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**RICHARD GENTIL****Administrateur élu  
par les salariés****Date de naissance :**  
29/04/1968**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
novembre 2012**Date de début du  
mandat en cours :**  
novembre 2016**Date d'échéance du  
mandat :** novembre 2020**Nombre d'actions  
détenues :** 1**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de Stratégie****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Technicien de maintenance embauché à la Fonderie en 1988, Richard Gentil est spécialiste en hydraulique, pneumatique et gaz sur l'ensemble de la fonderie. Titulaire d'un BEP/CAP électrotechnique, électromécanique et d'un Baccalauréat en Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés, il parle et écrit couramment l'anglais. Il est membre de la Commission Solidarité au Comité d'établissement de Renault Cléon.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**

Néant

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**

Néant

**BENOÎT OSTERTAG**

**Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires**

**Date de naissance :**  
02/08/1965

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
mai 2011

**Date de début du mandat en cours :**  
juin 2017

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

**Nombre d'actions détenues :** 161,22 parts du FCPE

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

**Compétences :**



**Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance**

**Membre du Comité de Stratégie**

**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît Ostertag démarre sa carrière d'ingénieur chez Renault en 1990.

Il exerce ensuite des fonctions de chef de projet et de responsable d'équipe dans l'ingénierie mécanique sur les sites de Lardy et de Rueil. Il travaille actuellement au sein de la fonction qualité, au Technocentre de Guyancourt, en appui de différentes ingénieries mondiales de Renault.

En parallèle, il exerce des mandats syndicaux CFDT au Comité d'établissement depuis 1996 puis au Comité central d'entreprise de Renault de 2006 à 2011. Par son parcours professionnel et syndical, il connaît particulièrement bien Renault, tant en France qu'à l'international.

Il est depuis 2012 Président du Conseil de surveillance du Fonds Commun de Placement Actions Renault, dispositif d'épargne des salariés actionnaires. Depuis 2015, il est également Président du Conseil de surveillance du FCPE Renault Mobiliz solidaire, dispositif d'épargne salariale solidaire des salariés de Renault, s'appuyant sur des fonds socialement responsables. Il est représentant des salariés actionnaires au Conseil d'administration de Renault depuis mai 2011. Convaincu que la performance et la pérennité de Renault sont indissociables d'une Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), il développe et partage depuis longtemps une compétence RSE.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**

**MANDATS ACTUELS**

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

**Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :**

**Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**

Néant

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

**Échéance de mandat**

Néant

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**ÉRIC PERSONNE****Administrateur élu  
par les salariés****Date de naissance :**  
14/10/1962**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
novembre 2012**Date de début du  
mandat en cours :**  
novembre 2016**Date d'échéance du  
mandat :** novembre 2020**Nombre d'actions  
détenues :** 100 actions et  
151,98 parts du FCPE**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de la Gouvernance  
et des Rémunérations****Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Après un début de carrière de photographe, Éric Personne devient, en 1988, agent Renault et pilote une équipe de 15 personnes qui commercialisera 250 véhicules par an. En 2002, il entre chez Renault Retail Group où il occupe plusieurs postes : chargé de développement après-vente, chargé de certification ISO.

Depuis 2007, Éric Personne est responsable du reporting commercial et qualité chez Renault Retail Group. Ancien représentant CFE-CGC au Comité de Groupe Renault de 2005 à 2012, il cumule plus de 30 ans d'action collective patronale ou salariée dans ses milieux professionnels.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS**

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

**Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :**Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**

Néant

**Autres entités juridiques :**Administrateur de l'Institut Français des Administrateurs  
(France)**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**

Néant



### OLIVIA RONGHONG QIU

#### Administrateur indépendant

**Date de naissance :**  
19/08/1966

**Nationalité :** française, chinoise

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
avril 2016

**Date de début du mandat en cours :**  
avril 2016

**Date d'échéance du mandat :** AG 2020

**Nombre d'actions détenues :** 800

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

**Compétences :**



### Présidente du Comité de Stratégie

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Olivia Qiu est licenciée en ingénierie électronique de University of Electronic Science and Technology of China (UESTC) et docteur en science de gestion de l'École supérieure des affaires de Grenoble.

À partir de 1987, Olivia Qiu a été ingénieur responsable de la conception de radars militaires, puis de recherche et développement de la China Chengdu Design Institute n° 784.

En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel China Cable Sector. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000, Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel Shanghai Bell, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la Région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle prend la tête des activités commerciales, marketing, solutions techniques et implémentation d'Alcatel Chine. En 2008, elle est nommée Directeur régional pour l'Asie de l'Est, Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell.

Olivia Qiu a été Directeur général en charge du « Strategic Industries Business Group » d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013.

Elle est actuellement Chief Innovation Officer de Philips Lighting, renommé Signify.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

#### MANDATS ACTUELS

**Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :**

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :**

##### Sociétés cotées :

Néant

##### Sociétés non cotées :

Néant

##### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

**Échéance de mandat**

Administrateur de Saint-Gobain SA 2017

*Olivia Qiu a exercé de nombreux mandats dans des filiales de la société Alcatel-Lucent. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.*

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**YU SERIZAWA****Administrateur élu  
sur proposition de  
Nissan****Date de naissance :**  
25/07/1958**Nationalité :** japonaise**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
décembre 2016**Date de début du  
mandat en cours :**  
décembre 2016**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2021**Nombre d'actions  
détenues :** 100**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE**  
**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Après une courte carrière d'économiste et analyste financier au Crédit Lyonnais (succursale de Tokyo et siège de Paris), Yu Serizawa participe à la création de l'établissement d'InfoPlus Incorporated, en 1985, puis fonde Forma Corporation en 1992.

Elle conseille de nombreuses sociétés multinationales pour leur adaptation multiculturelle et leurs stratégies à l'international.

Elle conseille également plusieurs investisseurs institutionnels pour des stratégies d'investissements alternatifs.

Yu Serizawa a été conseillère pour le Japon du World Economic Forum entre 1990 et 2005.

Depuis 2000, elle est également conseillère du Président de Mori Building Company Limited et a contribué en 2003 à la création du *Science and Technology in Society forum*.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Néant

**Sociétés non cotées :**

Président-Directeur général de Forma Corporation (Japon)

Conseillère du Président de Mori Building Company, Limited (Japon)

**Autres entités juridiques :**Directeur général pour les Affaires Internationales, *Science and Technology in Society (STS) forum* (organisation à but non lucratif établie au Japon)Directeur du *Japanese Committee of Honour of the Royal Academy of Arts* à Londres (Royaume-Uni)

Auditeur de Daisen-In Temple, Daitokuji (Japon)

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**Secrétaire général de Science and  
Technology in Society forum (Japon)

2013



## PASCALE SOURISSE

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :**  
07/03/1962

**Nationalité :** française

**Date de début du mandat :**  
avril 2010

**Date de début du mandat en cours :**  
juin 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2022

**Nombre d'actions détenues :** 1 000

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

**Compétences :**



### Présidente du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST), Pascale Sourisse commence sa carrière par des fonctions de direction à France Telecom, Jeumont-Schneider et la Compagnie Générale des Eaux, ainsi qu'au Ministère de l'Industrie. Elle devient Président-Directeur général d'Alcatel Space en 2001 puis d'Alcatel Alenia Space en 2005.

En 2007, elle est nommée Directeur général adjoint de Thales, membre du Comité exécutif, en charge de la Division espace et Président-Directeur général de Thales Alenia Space. En 2008, elle devient *Senior Vice President*, Directeur général de la Division Systèmes Terre et Interarmées de Thales puis en février 2010, *Senior Vice President*, Directeur général de la Division Systèmes C4I de défense et sécurité. Jusqu'en 2012, elle est également Président-Directeur général de Thales Communications & Security et Présidente de Thales Services.

Elle est Directeur général en charge du Développement International du groupe Thales depuis février 2013.

Pascale Sourisse est Officier de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre du Mérite.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

#### MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

##### Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur, membre du Comité Stratégie et RSE et du Comité des rémunérations de Vinci (France)

##### Sociétés non cotées :

Présidente et administrateur de Thales International SAS (France)

Présidente de Thales Europe SAS (France)

Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur d'ODAS (France)

Membre de la Commission de Rémunération d'ODAS (France)

##### Autres entités juridiques :

Membre de l'Académie des Technologies (France)

Membre du Conseil d'administration de l'École Polytechnique (France)

Membre du Conseil d'administration (Collège des membres fondateurs) de la Fondation de l'École polytechnique (France)

Administrateur du Fonds de dotation Thales Solidarity (France)

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

**Échéance de mandat**

Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur de SOFRESA (France) 2015

Administrateur de l'Agence Nationale de la Recherche (France) 2016

Présidente du Conseil d'école de Télécom Paris Tech (France) 2017

Administrateur de l'Agence nationale des fréquences (France) 2017

Administrateur, membre du Comité d'audit et d'éthique et Présidente du Comité de suivi des obligations de fin de cycle d'Areva SA (France) 2017

*Pascale Sourisse a exercé de nombreux mandats dans des filiales des sociétés Thales et Australian Defence Industries. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.*

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**PATRICK THOMAS****Administrateur  
indépendant****Date de naissance :**  
16/06/1947**Nationalité :** française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
avril 2014**Date de début du  
mandat en cours :**  
juin 2018**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2022**Nombre d'actions  
détenues :** 100**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Président du Comité de la Gouvernance  
et des Rémunérations****Membre du Comité de l'Audit, des Risques  
et de la Compliance****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Patrick Thomas est Président du groupe Lancaster de 1997 à 2000, puis Directeur général de la société britannique William Grant & Sons de 2000 à 2003.

Patrick Thomas assume la fonction de Directeur général d'Hermès International de 1989 à 1997. Il rejoint de nouveau le groupe Hermès le 15 juillet 2003 en tant que Directeur général d'Hermès International avant d'être nommé Gérant, fonction qu'il exerce du 15 septembre 2004 jusqu'à son départ en retraite le 31 janvier 2014.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS**

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

**Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur Référent de Teleperformance SE (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des rémunérations et de Gouvernement d'entreprise de Laurent Perrier (France)

**Sociétés non cotées :**

Membre du Conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)

Membre du Conseil de surveillance de Château Palmer (France)

Président du Comité de surveillance, du Comité des rémunérations et du Comité des investissements d'Ardian Holding (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance de Massilly Holding (France)

Président du Conseil et administrateur de Shang Xia Trading (Shanghai)

Président et administrateur de Full More Group (Hong Kong)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance  
de mandat**

Patrick Thomas a exercé de nombreux mandats dans des filiales du groupe Hermès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

**MARTIN VIAL**

**Administrateur  
représentant l'État  
français**

**Date de naissance :**  
08/02/1954

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
septembre 2015

**Date de début du  
mandat en cours :**  
septembre 2015

**Date d'échéance du  
mandat :** N/A

**Nombre d'actions  
détenues :** N/A

**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre

**Compétences :**



**Membre du Comité de l'Audit, des Risques  
et de la Compliance**

**Membre du Comité de la Gouvernance  
et des Rémunérations**

**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Martin Vial débute sa carrière en tant qu'administrateur des PTT à la Direction financière de la Direction générale des Postes.

Il rejoint, en 1986, la Direction du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances. De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique, Directeur adjoint puis Directeur des cabinets du Ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace, du Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace et enfin du Ministre des PTT.

En 1993, Martin Vial est nommé Président-Directeur général de l'Aéropostale et il est élu Président de la Chambre Syndicale du Transport Aérien et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande.

Fin 1997, il devient Directeur général du groupe La Poste. En septembre 2000, il est nommé Président du groupe La Poste et parallèlement Vice-Président de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). Martin Vial rejoint la Cour des comptes en septembre 2002 en qualité de conseiller-maître.

De 2003 à 2014, il est Directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance, et administrateur-Directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs Conseils d'administration des sociétés de ce groupe. En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées.

Il est Commissaire aux Participations de l'État depuis août 2015.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**

**MANDATS ACTUELS**

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

**Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :

**Sociétés cotées :**

Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité des nominations et des rémunérations d'EDF (France)

Administrateur et membre du Comité d'audit d'Air France-KLM (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur et membre du comité d'audit, du Comité des risques et du comité des nominations et rémunérations de Bpifrance SA (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

**Échéance  
de mandat**

SICAV Libertés et Solidarité	2015
Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations de Thales	2017



## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**ANNETTE WINKLER****Administrateur  
indépendant****Date de naissance :**  
27/09/1959**Nationalité :** allemande**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
juin 2019**Date de début  
du mandat en cours :**  
juin 2019**Date d'échéance du  
mandat :** AG 2023**Nombre d'actions  
détenues :** 1 000**Principaux domaines  
d'expertise et  
d'expérience :** voir la  
biographie ci-contre**Compétences :****Membre du Comité de Stratégie****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Docteur en économie de l'Université de Francfort (Allemagne), M<sup>me</sup> Annette Winkler a été associée gérante d'une société de construction de taille moyenne.

En 1995, elle a rejoint le groupe Mercedes-Benz, où elle a occupé diverses fonctions, notamment celle de Directeur des relations publiques et de la communication.

Après avoir passé deux ans à la tête de l'établissement de ventes et services de Mercedes-Benz à Braunschweig, elle a exercé les fonctions de Directeur général de DaimlerChrysler Belgique et Luxembourg (1999-2005), puis, en tant que Vice-Président Global Business Management & Wholesale Europe (2006-2010), elle est devenue responsable du développement du réseau global de distribution de Mercedes-Benz. De 2010 à 2018 elle a été Directeur général de SMART (avec la responsabilité globale de la marque et également en charge de l'usine SMART en Lorraine).

M<sup>me</sup> Annette Winkler est membre du Conseil d'administration de la société cotée L'Air Liquide depuis 2014.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur de Renault SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures  
au Groupe Renault :****Sociétés cotées :**

Administrateur, membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et la gouvernance de L'Air Liquide SA (France)

**Sociétés non cotées :**

Néant

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

	<b>Échéance de mandat</b>
Vice-Président de Daimler AG (Allemagne)	2018
Directeur général de SMART (Allemagne)	2018
Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Afrique du Sud (Afrique du Sud)	2019



### YASUHIRO YAMAUCHI

#### Administrateur élu sur proposition de Nissan

**Date de naissance :**  
02/02/1956

**Nationalité :** japonaise

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :**  
février 2017

**Date de début du mandat en cours :**  
juin 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2022

**Nombre d'actions détenues :** 10 385

**Principaux domaines d'expertise et d'expérience :** voir la biographie ci-contre

**Compétences :**



### Membre du Comité de Stratégie

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé en Sciences Sociales de l'International Christian University, College of Liberal Arts, Yasuhiro Yamauchi rejoint Nissan Motor Co., Ltd. en 1981 où il occupe différents postes de management dans la fonction achat, ainsi que dans Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Il rejoint RNPO en avril 2008 en tant que *Senior Vice President* en charge des Achats.

En avril 2014, Yasuhiro Yamauchi est nommé Alliance Global *Vice President*, *Senior Vice President*, Alliance Purchasing, en charge de la convergence du management et des ressources humaines des fonctions achat, ingénieries, *manufacturing & supply chain* de Renault et de Nissan.

De novembre 2016 à mai 2019, il est *Chief Competitive Officer* de Nissan Motor Co., Ltd., en charge de la fabrication et de la R&D mondiales, ainsi que de l'achat, de la fabrication, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la R&D, du Véhicule Connecté et des Services de Mobilité pour l'Alliance.

Il occupe ensuite les fonctions de *Chief Operating Officer*, *Representative Executive Officer* et, jusqu'à décembre 2019, celle de Président-Directeur général pour une période intérimaire de Nissan Motor Co., Ltd.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

#### MANDATS ACTUELS

##### Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Membre du Directoire de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

##### Autres entités juridiques :

Néant

##### Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

##### Sociétés cotées :

Administrateur de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

##### Sociétés non cotées :

Néant

##### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
<i>Chief Competitive Officer</i> de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2019
<i>Chief Operating Officer</i> de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2019
<i>Representative Executive Officer</i> de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2019
Président-Directeur général pour une période intérimaire de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2019

L'adresse professionnelle de tous les administrateurs, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir chapitre 5.1.1.1 du Document d'enregistrement universel).

## Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2020

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à échéance des mandats d'administrateurs de M<sup>me</sup> Olivia Qiu et de M. Thierry Derez à l'issue de l'Assemblée générale 2020 et de leur souhait de ne pas solliciter le renouvellement de leur mandat. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à leur remplacement et, en conséquence, de réduire le nombre d'administrateurs de 18 à 16 à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

À l'issue de l'Assemblée générale du 24 avril 2020, le Conseil d'administration sera composé de 16 membres et présentera les caractéristiques suivantes :

	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2019	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2020
Taux d'indépendance	71,4 %	58,3 %
Taux de féminisation	46,7 %	46,2 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	35,7 %	33,3 %

Ainsi :

- le taux d'indépendance du Conseil d'administration resterait supérieur à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF ; et
- le taux de féminisation serait supérieur au taux requis par la loi (qui exige un taux de féminisation d'au moins 40 %).

Il est rappelé que, conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance.

Afin d'assurer la cohérence des informations présentées, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'administrateurs de nationalité étrangère.

De plus, en application de l'article L. 225-27 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration. L'article L. 225-23 du Code de commerce issu de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi Pacte) exclut les administrateurs représentant les salariés actionnaires du calcul du taux de féminisation. Toutefois, cette disposition entre en vigueur à l'issue du mandat du représentant des salariés actionnaires en cours à la date de la publication de la loi Pacte, à savoir, en ce qui concerne Renault, à son Assemblée générale qui aura lieu en 2021. Avant cette date, Renault continuera de prendre en compte l'administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires pour le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration.

### 3.1.4 Informations complémentaires sur les administrateurs

#### 3.1.4.1 Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les droits et obligations des administrateurs de la Société eu égard :

- aux règles de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ;
- au devoir de confidentialité ;
- à l'indépendance et au devoir d'expression ;
- à la gestion des conflits d'intérêts ;
- à la déontologie boursière ; et
- à la détention d'actions de la Société. Le règlement intérieur du Conseil d'administration recommande aux administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF, de détenir à titre personnel et sous la forme nominative un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus, à l'exception des administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence à titre personnel. À ce titre, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne touchent pas personnellement de jetons de présence (qui sont directement reversés à leurs syndicats respectifs) ; il ne leur est donc pas demandé de détenir un montant significatif d'actions de la Société. Par ailleurs, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions à titre personnel.

#### 3.1.4.2 Absence de condamnations

À la connaissance du Groupe Renault, aucun des mandataires sociaux actuels de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- participé en qualité de mandataire social, associé commandité ou fondateur à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ; ou
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

#### 3.1.4.3 Absence de conflits d'intérêts potentiels ou avérés

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflit d'intérêts potentiel ou avéré entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages.

### 3.1.5 Organisation, fonctionnement et missions du Conseil d'administration

#### 3.1.5.1 Organisation du Conseil d'administration

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS	
18 2019	vs	19 2018	
			14 2019
			7 2018
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		TAUX DE PARTICIPATION	
64,3 % 2019	vs	66,7 % 2018	
			89,1 % 2019
			86,1 % 2018

#### Indépendance du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est attaché au respect du principe d'indépendance inscrit dans son règlement intérieur.

##### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration est composé au moins pour moitié d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, peut toutefois estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société.

À l'inverse, le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères susvisés est cependant indépendant.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations et examinée au cas par cas par le Conseil d'administration au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF. La qualification d'indépendant est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat d'un administrateur.

En application du règlement intérieur, le Conseil d'administration se réfère aux critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF afin d'identifier les situations pouvant compromettre l'exercice de la liberté de jugement des administrateurs.

En tout état de cause, il est rappelé que, conformément au Code AFEP-MEDEF, tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

La Société adresse annuellement un questionnaire à chacun des administrateurs afin d'évaluer son indépendance en application des critères du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, ainsi que le Conseil d'administration examinent également la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs à la lumière de ces mêmes critères.

Dans le cadre de cet examen, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations et le Conseil d'administration portent une attention particulière à l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires entre les administrateurs et la Société, tant du point de vue du Groupe que de l'administrateur concerné. Cette appréciation est réalisée à la lumière de critères qualitatifs, tels que la nature des relations d'affaires, et quantitatifs, tels que les montants engagés dans le cadre de ces relations.

Ainsi, pour retenir la qualification d'indépendant, le Conseil d'administration s'assure qu'aucun flux financier significatif n'existe entre la Société et l'une des sociétés dont un administrateur de la Société est administrateur ou mandataire social exécutif, notamment en examinant la part que représentent ces sociétés dans le chiffre d'affaires de la Société.

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats du processus d'appréciation de l'indépendance des administrateurs au 31 décembre 2019, au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF.

		Salarié ou mandataire social (critère n° 1)	Mandats croisés (critère n° 2)	Relations d'affaires significatives (critère n° 3)	Lien familial (critère n° 4)	CAC (critère n° 5)	12 ans au Conseil (critère n° 6)	Rémunération variable du DMS <sup>(1)</sup> non exécutif (critère n° 7)	Lien avec un actionnaire (critère n° 8)	Qualification retenue
Jean-Dominique	SENARD	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non indépendant
Catherine	BARBA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Frédéric	BARRAT	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A <sup>(2)</sup>
Miriam	BENSALAH- CHAQROUN	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Thomas	COURBE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Marie-Annick	DARMAILLAC	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Thierry	DEREZ	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Pierre	FLEURIOT	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Richard	GENTIL	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A <sup>(2)</sup>
Benoît	OSTERTAG	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A <sup>(2)</sup>
Éric	PERSONNE	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A <sup>(2)</sup>
Olivia	QIU	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Yu	SERIZAWA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Pascale	SOURISSE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Patrick	THOMAS	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Martin	VIAL	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Annette	WINKLER	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Yasuhiro	YAMAUCHI	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant

(1) DMS signifie dirigeant mandataire social.

(2) L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2020, a examiné la situation de M. Jean-Dominique Senard au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, qui prévoit que l'administrateur indépendant ne doit pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une filiale. Compte tenu de sa nomination en qualité de Président de Renault s.a.s., pour une période intérimaire, le 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a constaté qu'il n'était pas possible de retenir la qualification d'administrateur indépendant, malgré le fait que l'ensemble des autres critères d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF étaient remplis.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2020, a examiné la situation de M. Pierre Fleuriot, au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, compte tenu de sa nomination en qualité d'administrateur de Nissan proposée par Renault à l'Assemblée générale extraordinaire de Nissan du 18 février 2020, en application des accords existant entre les deux sociétés.

Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, parmi les critères que le Conseil d'administration doit examiner pour exclure éventuellement la qualité d'indépendant, figure celui de « ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ». Selon le guide d'application du Code AFEP-MEDEF, cette recommandation s'applique également lorsque l'administrateur exerce « un mandat dans une société dans laquelle la première détient une participation non majoritaire mais significative, ou dans une société-sœur ».

Il est rappelé que Nissan n'est pas une société consolidée par intégration globale par Renault. En effet, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence (pour plus de

détails sur la participation de Renault dans Nissan, voir la note 12 du chapitre 4.2.6.4 du Document d'enregistrement universel).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a considéré que la proposition de Renault de nommer son administrateur référent au Conseil d'administration de Nissan, en vue de développer et renforcer la coopération entre les Conseils d'administration des deux partenaires de l'Alliance, n'était pas de nature à remettre en cause la liberté de jugement et l'indépendance vis-à-vis de Renault de M. Pierre Fleuriot.

Par ailleurs, si une telle situation devait donner lieu à un quelconque conflit d'intérêts, les stipulations du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoyant pour l'administrateur concerné l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations et au vote du Conseil d'administration s'appliqueraient.

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a également examiné avec une attention particulière la situation de M. Thierry Derez à la lumière du critère n° 3 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, le Conseil d'administration a apprécié les relations entretenues entre le Groupe Renault et Covéa du point de vue de chacun des deux groupes, en prenant en compte à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs (tels que la durée, la continuité, la dépendance économique, l'exclusivité, l'organisation de la relation).

À cette occasion, le Conseil d'administration a retenu que les liens entre la Société et Covéa – qu'il s'agisse des réparations confiées aux garages Renault, des assurances commercialisées par RCI ou des affaires immobilières – ne sont pas suffisamment significatifs ou stratégiques pour le Groupe Renault.

À l'issue de l'analyse de l'indépendance des administrateurs, le Conseil d'administration réuni le 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations et en application des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, a arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2019 : M<sup>mes</sup> Catherine Barba, Miriem Bensalah Chaqroun, Marie-Annick Darmaillac, Olivia Qiu, Pascale Sourisse et Annette Winkler, et MM. Thierry Derez, Pierre Fleuriot et Patrick Thomas.

Ainsi, au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration de la Société est composé de 18 membres dont 9 sont considérés comme indépendants. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance qui, en conséquence, s'établit à 64,3 %.

### Administrateur référent

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir un administrateur référent désigné parmi les administrateurs indépendants malgré la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

La fonction d'administrateur référent a d'abord été assurée en 2019 par M. Philippe Lagayette, dont le mandat d'administrateur est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Le Conseil d'administration a ensuite, lors de sa réunion du 25 juillet 2019, nommé M. Pierre Fleuriot en qualité d'administrateur référent pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, à savoir jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

Les prérogatives de l'administrateur référent sont définies dans le règlement intérieur.

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un administrateur référent, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, parmi les administrateurs qu'il qualifie d'indépendants.

En cas de réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration est tenu de nommer un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible aux fonctions d'administrateur référent. La fonction d'administrateur référent peut prendre fin à tout moment sur décision du Conseil d'administration.

L'administrateur référent est appelé à suppléer le Président :

- en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ;
- en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Plus généralement, l'administrateur référent préside les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président.

L'administrateur référent :

- est consulté par le Président sur l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'administration ainsi que sur le calendrier des réunions ; il peut proposer au Président des points complémentaires à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil d'administration ou de convoquer une réunion du Conseil d'administration sur un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la nécessité de la tenue d'une réunion extraordinaire ;
- convoque le Conseil en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir requis l'avis de l'ensemble des Présidents des comités ;
- réunit, au moins une fois par an, en cas de réunion des fonctions de Président et de Directeur général, les membres du Conseil d'administration hors la présence du Président-Directeur général et, le cas échéant, du(des)

Directeur(s) Général(aux) délégué(s). Ces réunions sont notamment destinées à l'évaluation de la performance du Président-Directeur général et, le cas échéant, de(s) Directeur(s) Général(aux) délégué(s) et à l'examen de leur rémunération respective ; l'administrateur référent préside les débats lors de ces réunions ;

- s'assure de la liaison entre les administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil d'administration et la Direction générale ; il veille à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration ;
- prévient la survenance de conflits d'intérêts, notamment en exerçant une action de prévention et de sensibilisation auprès des administrateurs ; il porte à l'attention du Président les éventuelles situations de conflits d'intérêts concernant le Directeur général et les Directeurs généraux délégués, ainsi que les membres du Conseil d'administration qu'il aurait identifiés ;
- est nommé par le Conseil d'administration en qualité de Président ou de membre d'un ou plusieurs comités du Conseil d'administration ; dans tous les cas, il peut assister aux réunions et a accès aux travaux de tous les comités ;
- prend connaissance des demandes des administrateurs en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ; il assiste le Président ou le Directeur général pour répondre aux demandes d'actionnaires, se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux avec l'aval du Président ou du Directeur général, et informe le Conseil des préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance ;
- veille au respect du règlement intérieur ; et
- rend compte de l'évaluation de sa mission une fois par an au Conseil d'administration ; il peut être invité par le Président à rendre compte de son action au cours des Assemblées générales.

## Bilan d'activité 2019 de l'administrateur référent

Au cours de l'exercice 2019 et jusqu'à l'issue de son mandat d'administrateur, M. Philippe Lagayette a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration, du Comité des Rémunérations et du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique qu'il a présidé.

M. Pierre Fleuriot a également assisté à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration et du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique, redénommé Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance à compter du 12 juin 2019, et aux réunions du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

L'administrateur référent joue un rôle majeur dans le mode de gouvernance de la Société, à travers l'accomplissement de plusieurs missions qui s'articulent autour des thèmes suivants :

### Gouvernance et rémunération

En qualité d'administrateur référent, M. Philippe Lagayette a exercé un rôle particulièrement important dans le cadre des travaux pour la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance de Renault. À ce titre, il a participé au processus de sélection du Président du Conseil d'administration et a présidé les délibérations du Conseil d'administration du 24 janvier 2019 concernant la dissociation des fonctions de Président et Directeur général, la répartition des rôles entre ces deux fonctions et la nomination du Président et du Directeur général.

À la suite de sa nomination en qualité d'administrateur référent, M. Pierre Fleuriot a été étroitement associé aux travaux du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, notamment dans le cadre du processus de sélection d'un nouveau Directeur général à la suite de la révocation de M. Thierry Bolloré.

Ils ont également participé à la détermination des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux tant dans le cadre des départs d'anciens dirigeants que des nominations de nouveaux dirigeants.

### 3.1.5.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

Les règles de fonctionnement du Conseil d'administration sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration. La dernière version du règlement intérieur a été adoptée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 juin 2019, sur la base des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Cette mise à jour vise à tenir compte à la fois de l'évolution de la gouvernance de la Société et de la nouvelle version du Code AFEP-MEDEF de juin 2018.

#### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant son fonctionnement

Le Conseil d'administration est convoqué sur un ordre du jour déterminé.

Chaque administrateur a la liberté et la responsabilité de demander au Président l'inscription au projet d'ordre du jour de certains points s'il estime que ceux-ci relèvent de la compétence du Conseil d'administration. Le Président en informe le Conseil.

Le Conseil d'administration peut au cours de chacune de ses réunions, en cas d'urgence, délibérer de questions non inscrites à l'ordre du jour préalablement communiqué.

## Réunions du Conseil d'administration

L'administrateur référent s'est particulièrement impliqué dans la préparation des réunions du Conseil d'administration en donnant son avis sur les ordres du jour de chacune des réunions et en s'assurant de la qualité de l'information fournie aux membres du Conseil d'administration et de ses comités.

En 2019, tant M. Philippe Lagayette que M. Pierre Fleuriot ont notamment sollicité l'examen de plusieurs points particuliers par le Conseil d'administration, en fonction de l'actualité du Groupe et de l'industrie automobile.

Ils se sont régulièrement entretenus avec l'ensemble des administrateurs et notamment avec les Présidents des différents comités.

### Échanges avec les dirigeants et les administrateurs indépendants

M. Philippe Lagayette et M. Pierre Fleuriot ont chacun échangé régulièrement avec :

- les administrateurs indépendants afin de s'assurer que les conditions étaient effectivement réunies pour qu'ils puissent exercer pleinement leur mandat ; et
- le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, les membres du Comité exécutif Groupe et les directeurs des fonctions clés (Directeur de la comptabilité Groupe, Directeur juridique, Directeur fiscal, etc.) ainsi que les Commissaires aux comptes.

Ils se sont également tenus informés de l'actualité du Groupe et de ses concurrents.

### Relations avec les actionnaires

Dans le cadre de leur mandat d'administrateur référent, M. Philippe Lagayette et M. Pierre Fleuriot ont pris connaissance des préoccupations des actionnaires notamment significatifs, et veillé à ce qu'il leur soit répondu, de manière satisfaisante, par la Société.

### 3.1.5.3 Missions du Conseil d'administration

#### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant ses missions

Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Directeur général, les orientations stratégiques de l'activité de la Société, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Il veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées le cas échéant par le règlement intérieur :

- est compétent pour convoquer les Assemblées d'actionnaires de la Société et fixe leur ordre du jour ;
- examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés, rend compte de son activité dans le Rapport annuel et arrête les rapports légaux et réglementaires ;
- examine le budget annuel et le plan à moyen terme du Groupe présentés par le Directeur général ainsi que toute modification de ceux-ci ;
- débat annuellement des orientations stratégiques de la Société et de l'Alliance, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux ;
- examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques qui y sont associés ;
- se prononce sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de la Société ;
- est alerté par la Direction générale, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant significativement en cause les perspectives de la Société ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration ;
- promeut la création de valeur à long terme par la Société et le Groupe en considérant les enjeux d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale ;
- choisit le mode d'exercice de la Direction générale conformément à l'article 17 des statuts de la Société ;
- nomme ou révoque le Président, le Directeur général, et, le cas échéant, sur proposition du Directeur général, le(s) Directeur(s) général(aux) délégué(s), et détermine leur rémunération ;
- détermine les pouvoirs du Directeur général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du(des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) ;
- décide, sur proposition du Président, la création de comités conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- détermine, sur proposition du Président, les missions confiées aux comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- nomme, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, la liste des administrateurs considérés comme indépendants au sens des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF ;
- répartit, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, les jetons de présence entre les administrateurs conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- décide des attributions de stock-options et/ou d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée générale ;
- présente à l'Assemblée générale un rapport sur le Gouvernement d'entreprise ;
- suit la mise en œuvre du dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- suit la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité ;
- définit la politique de communication financière de la Société ;
- est le garant de la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société et ses perspectives à long terme ; et
- autorise les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Le Conseil d'administration procède par ailleurs aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Président inscrit périodiquement et au moins une fois par an à l'ordre du jour du Conseil d'administration une revue du budget, de la stratégie industrielle du Groupe, de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de l'éthique et de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe, de la stratégie financière du Groupe et de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil d'administration se réunit, au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ces réunions sont notamment destinées à l'évaluation de la performance du Directeur général et, le cas échéant, du(des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) et à l'examen de leur rémunération respective.



### 3.1.5.4 Activité du Conseil d'administration en 2019

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de quatorze réunions. Les réunions du Conseil d'administration ont duré en moyenne trois heures, étant précisé qu'une réunion dédiée à la stratégie du Groupe a duré une journée complète.

Les décisions prévues à l'ordre du jour du Conseil d'administration ont toutes été débattues, l'ordre du jour étant adapté pour intégrer les sujets impactant la Société, ce qui témoigne de la forte réactivité du Conseil d'administration. Sur l'année 2019, le taux de participation a été de 89,1 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

Le Conseil d'administration, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu et statué notamment sur les points suivants :

#### La gouvernance d'entreprise

Au cours de l'année 2019, le Conseil d'administration a, en particulier :

- pris acte de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019 et de son mandat d'administrateur à compter du 12 juin 2019 ;
- décidé d'instituer une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. À cette occasion le Conseil d'administration a nommé M. Jean-Dominique Senard en qualité de Président du Conseil d'administration et M. Thierry Bolloré en qualité de Directeur général de la Société ;
- décidé de mettre un terme au mandat de Directeur général de M. Thierry Bolloré et de nommer M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de la Société pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général ;
- décidé le maintien d'un administrateur référent désigné parmi les administrateurs indépendants à l'issue du mandat de M. Philippe Lagayette et la nomination de M. Pierre Fleuriot en cette qualité à compter du 25 juillet 2019 ;
- proposé à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 la nomination de M<sup>me</sup> Annette Winkler en qualité d'administrateur indépendant, en remplacement de M<sup>me</sup> Cherie Blair dont le mandat est arrivé à échéance ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance ;
- convoqué l'Assemblée générale du 12 juin 2019 en fixant notamment son ordre du jour ;

- délibéré sur la composition de ses comités spécialisés. À cette occasion, le Conseil d'administration a décidé la réorganisation de ses comités (pour le détail de cette réorganisation, voir le chapitre 3.1.6 du Document d'enregistrement universel) ;
- pris connaissance des comptes rendus rapportés par les Présidents de chaque comité spécialisé ;
- procédé à l'évaluation de son fonctionnement ;
- arrêté les éléments composant la rémunération du Président-Directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 ;
- fixé les politiques de rémunération du Président-Directeur général, du Président du Conseil d'administration et du Directeur général au titre de l'exercice 2019 ;
- arrêté les éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de la Société pour une période intérimaire, et statué sur les conditions financières du départ de M. Thierry Bolloré ;
- revu l'enveloppe et la politique d'allocation des jetons de présence aux administrateurs ;
- déterminé les modalités du plan d'action de performance pour 2019 ;
- adopté le Rapport de gestion du Conseil d'administration et le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice 2018, en application des articles L. 225-100 et L. 225-37 du Code de commerce ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions écrites posées par des actionnaires de la Société préalablement à l'Assemblée générale ;
- revu la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et au-delà, ainsi que la politique d'égalité salariale applicable au sein du Groupe, conformément à l'article 1.7 du Code AFEP-MEDEF et à la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ;
- pris connaissance des conclusions définitives de la mission de vérifications internes chez Renault de la Direction Éthique et Compliance mandatée le 23 novembre 2018 et formulé des recommandations sur les mesures nécessaires, notamment au plan de l'organisation interne, qu'appellent les situations relevées lors de ces vérifications ;
- pris connaissance des conclusions de la mission d'audit conjoint mise en œuvre avec Nissan sur RNBV et demandé à la Direction générale de se rapprocher de Nissan pour remédier conjointement aux déficiences constatées dans les meilleurs délais et examiner au niveau de RNBV les actions judiciaires disponibles aux Pays-Bas.

### La stratégie du Groupe

Le Conseil d'administration a revu les sujets stratégiques suivants :

- la proposition de Fiat Chrysler Automobiles concernant une potentielle fusion à 50/50 entre le Groupe Renault et Fiat Chrysler Automobiles ;
- la performance industrielle et le programme FAST ;
- la performance commerciale ;
- la sécurisation de la performance du Groupe en Europe ;
- la stratégie moyen/long terme de l'Après-vente.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel sur une journée, tenu au Technocentre, pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe Renault. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu découvrir les futurs véhicules de la gamme du Groupe Renault et bénéficier d'une présentation approfondie, de la part de responsables opérationnels, sur l'environnement macroéconomique du marché de l'automobile, sur la stratégie du Groupe Renault et sur ses perspectives.

### Les comptes et le budget

Au cours de l'année 2019, le Conseil d'administration a, en particulier :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe Renault et les comptes sociaux de la Société et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2018 ;
- fixé l'affectation du résultat 2018 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et décidé la distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2019 ; et
- examiné le budget de l'année 2020.

### Les conventions réglementées

Lors de la réunion du 13 février 2019, le Conseil d'administration a :

- confirmé qu'à l'exception du deuxième avenant au « Master Cooperation Agreement » entre la Société, Nissan, Daimler, RNBV et Mitsubishi, aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2018 ; et
- réexaminé les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018.

Lors de la réunion du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention de non-concurrence avec M. Thierry Bolloré et la mise en œuvre d'un engagement de retraite supplémentaire au profit de M. Thierry Bolloré. La convention de non-concurrence et l'engagement de retraite supplémentaire ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2019.

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de révoquer M. Thierry Bolloré de son mandat de Directeur général de la Société avec effet immédiat. À cette occasion, le Conseil d'administration a pris acte du fait que M. Thierry Bolloré (i) conserverait les droits acquis au titre du régime à cotisations définies dans les conditions prévues par le règlement de ce régime et (ii) perdrait le bénéfice du régime à prestations définies dans la mesure où le bénéfice était subordonné à une condition de présence dans le Groupe Renault au moment où il faisait valoir ses droits à la retraite.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 8 novembre 2019, a décidé de renoncer à l'application de l'engagement de non-concurrence de M. Thierry Bolloré, et qu'en conséquence aucune indemnité ne serait due par la Société à M. Thierry Bolloré au titre de ladite convention de non-concurrence.

Pour plus de détails concernant les conventions et engagements réglementés, voir le chapitre 4.3.2 du Document d'enregistrement universel.

### 3.1.6 **Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2019**

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, quatre comités spécialisés ont été mis en place pour assister le Conseil d'administration dans ses missions et ses travaux. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil d'administration dans le cadre de comptes rendus faits en séance par leurs Présidents respectifs.

Lors de sa réunion du 12 juin 2019, le Conseil d'administration a décidé la réorganisation de ses comités comme suit :

- la fusion du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Rémunérations, désormais appelé « Comité de la Gouvernance et des Rémunérations » ;

- la création d'un Comité de l'Éthique et de la RSE, pour une meilleure prise en compte des enjeux de l'entreprise en matière d'éthique et de RSE ;
- la redénomination du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique, désormais appelé « Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance » ; et
- la simplification de la dénomination du Comité de Stratégie internationale, industrielle et digitale qui s'intitule dorénavant « Comité de Stratégie ».

Le fonctionnement général des comités est principalement défini dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

03

#### **Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les comités**

Les comités sont composés uniquement de membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration nomme, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, les membres des comités, en tenant compte des compétences, de l'expérience et de la disponibilité des administrateurs, pour une durée qui ne peut excéder celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration.

Ces membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

La présidence de chaque comité est assurée par un administrateur indépendant désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, pour une durée maximum correspondant à celle du mandat de membre du Conseil d'administration qui lui a été confié. Le Président d'un comité peut être renouvelé dans ses fonctions.

Le Président de chaque comité décide des conditions dans lesquelles il rend compte au Conseil d'administration des travaux du comité. En cas d'empêchement, le Président du Comité désigne un membre du comité pour rendre compte des travaux du comité au Conseil d'administration.

Chaque comité se saisit de toute question entrant dans le domaine de compétence qui lui est imparti par le règlement intérieur.

Par ailleurs, un comité peut être saisi par le Président de toute question figurant ou devant figurer à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Enfin, le Conseil d'administration et le Président peuvent également saisir à tout moment un Comité d'autres questions relevant de sa compétence.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion et fixe son programme annuel. Lorsque l'ordre du jour d'un comité inclut certains sujets relevant également de la compétence d'un autre comité, le Président du premier comité assure une coordination avec le Président du second.

La convocation des comités peut se faire par tous moyens, y compris verbalement, selon les conditions prévues pour chacun des comités.

Les comités doivent être en mesure d'exercer pleinement leurs missions. À cette fin, les informations et documents relatifs à l'ordre du jour des comités sont transmis, sauf urgence ou nécessité motivée, au moins trois (3) jours calendaires avant la tenue de chaque réunion.

Les comités se réunissent aux moins deux (2) jours avant le Conseil d'administration appelé à délibérer sur les points examinés en comités, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité.

Les comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions respectives, entendre les membres du Comité exécutif Groupe ainsi que les autres cadres dirigeants du Groupe, et demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président ou le Conseil d'administration. En cas de recours par les comités aux services de conseils externes, les comités doivent veiller à l'objectivité des conseils concernés.

Les comités rendent compte des informations obtenues et des avis recueillis.

Le Président et le Directeur général peuvent assister, s'ils le souhaitent, aux réunions des comités, sauf dans les cas où il est question de leur situation personnelle. Ils ont accès aux travaux des comités.

## 3.1.6.1 Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC)

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	
6	vs 8	11	vs 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M<sup>me</sup> Sourisse * (Présidente)</li> <li>• M. Derez *</li> <li>• M. Fleuriot *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Ostertag **</li> <li>• M. Thomas *</li> <li>• M. Vial</li> </ul>
2019	2018	2019	2018		
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS **		TAUX DE PARTICIPATION			
80 %	vs 83,3 %	92,3 %	vs 90,7 %		
2019	2018	2019	2018		

\* Administrateur indépendant.  
 \*\* L'administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

## Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du CARC.

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du CARC

Le CARC est composé de trois (3) à six (6) membres désignés par le Conseil dont au moins deux tiers (2/3) sont choisis parmi les administrateurs indépendants. Il ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif. Les administrateurs membres du CARC disposent de qualifications ou d'une expérience technique ou managériale dans les domaines financier ou comptable.

La nomination ou la reconduction du Président du CARC, choisi parmi les administrateurs indépendants sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil.

Lors de leur nomination, les membres du CARC bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières, extra-financières et opérationnelles de la Société.

Le CARC se réunit au moins quatre (4) fois par an, notamment avant chaque arrêté de comptes annuels et semestriels. Il se réunit sur convocation du Président du comité ou à la demande de la moitié de ses membres.

La composition du CARC a été étudiée afin que tous ses membres disposent de compétences en matière financière et/ou comptable ou de l'expérience professionnelle adaptée aux domaines relevant des missions du CARC (voir les notices biographiques des administrateurs concernés au chapitre 3.1.3 du Document d'enregistrement universel).

M<sup>me</sup> Pascale Sourisse a mené une carrière à des postes de direction de différentes grandes entreprises en France et à l'étranger. Avant sa nomination en qualité de Présidente du CARC, elle a été membre de ce comité depuis 2010.

M. Thierry Derez est Président-Directeur général de Covéa. Il a exercé et exerce actuellement de nombreux mandats dans des sociétés d'assurance. Son expérience lui permet de participer à ce comité et d'enrichir ses débats.

M. Pierre Fleuriot, ancien Directeur général de la Commission des opérations de Bourse (désormais Autorité des marchés financiers), a occupé différents postes à la tête d'établissements bancaires internationaux. Cette expérience professionnelle le rend particulièrement légitime à participer à ce comité.

M. Benoît Ostertag est administrateur représentant les salariés actionnaires. Il a bénéficié d'une formation spécifique au rôle d'administrateur, incluant une partie relative aux aspects comptables et financiers de l'administration de société. Sa bonne connaissance de l'entreprise lui permet d'appréhender aisément les travaux de ce comité et d'y participer activement.

M. Patrick Thomas a effectué une carrière à la tête de grands groupes internationaux. Son expérience, acquise notamment en qualité de gérant du groupe Hermès pendant dix ans, lui confère une aptitude à participer activement à tous les débats de ce comité.

M. Martin Vial, Commissaire de l'Agence des Participations de l'État depuis le 24 août 2015, a exercé de nombreux mandats sociaux dans des sociétés à participation publique.

## Missions

03

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du CARC

Le CARC assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des comptes et des informations comptables et financières, ainsi qu'à l'efficacité des systèmes d'audit interne et de gestion des risques.

À ce titre, le CARC reçoit du Conseil les missions suivantes :

- s'agissant des comptes :
  - assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et à l'audit des comptes et des informations financières,
  - procéder à l'examen préalable de l'intégralité des états financiers de la Société, en particulier les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, et assurer le suivi de leur contrôle légal par les Commissaires aux comptes ; l'examen des comptes annuels est accompagné d'une présentation par la Direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues,
  - s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées dans l'établissement des comptes sociaux et comptes consolidés, en particulier pour traiter des opérations significatives, et prévenir tout manquement éventuel à ces règles,
  - examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y ont pas été incluses,
  - examiner avant leur publication les projets de comptes annuels et semestriels, de Rapport d'activité, de résultat et de tous comptes (y compris prévisionnels) établis pour les besoins d'opérations spécifiques significatives, et des communiqués financiers importants y relatifs avant leur émission,
  - examiner, au plan financier, certaines opérations proposées par le Directeur général et soumises au Conseil d'administration, telles que les augmentations de capital, les prises de participations et les acquisitions ou les cessions,
  - être informé annuellement de la stratégie financière et des conditions des principales opérations financières du Groupe, et
  - veiller à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières ;
- s'agissant du contrôle externe :
  - piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et soumettre au Conseil une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale et émettre également une recommandation au Conseil en cas de renouvellement du mandat du ou des Commissaires aux comptes,
  - assurer le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leurs missions, notamment au travers de la revue de leur plan d'audit et programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations et les suites à donner à ces dernières,
  - examiner chaque année avec les Commissaires aux comptes la répartition des honoraires facturés par les Commissaires

aux comptes entre les prestations d'audit proprement dites, les prestations connexes à l'audit et toute autre prestation,

- approuver la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits, autres que la certification des comptes, tels qu'encadrés par la réglementation,
- s'assurer du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance et prendre les mesures nécessaires conformément aux dispositions légales, et
- arbitrer, le cas échéant, des points de désaccord entre les Commissaires aux comptes et la Direction générale susceptibles d'apparaître dans le cadre de ces travaux ;
- s'agissant du contrôle interne :
  - suivre l'efficacité des systèmes et procédures de contrôle interne et de l'audit interne du Groupe, en ce compris la conformité réglementaire et opérationnelle,
  - examiner avec les responsables de l'audit interne les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'audit interne, les conclusions de ces interventions et actions et les recommandations et suites qui leur sont données,
  - être informé par la Direction générale de toutes réclamations de tiers ou toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations ou critiques,
  - examiner la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestions des risques incluse dans le Rapport annuel de gestion de la Société ; et
- s'agissant des risques :
  - suivre l'efficacité des systèmes et procédures d'identification et d'évaluation des risques du Groupe, concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
  - examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer, le cas échéant, le Conseil d'administration ; et
  - s'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Dans le cadre de ses missions, le CARC entend les Commissaires aux comptes, notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'information comptable, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions des travaux.

Le CARC entend également les Directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la Direction générale de la Société.

Le CARC rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

### Bilan d'activité

Le CARC s'est réuni onze fois en 2019, avec un taux de participation de 92,3 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

En application des lois et règlements en vigueur ainsi que du Code AFEP-MEDEF, le CARC a traité notamment des sujets suivants :

- l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de la Société et de Renault s.a.s. pour l'année 2018, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2019, ainsi que les communiqués financiers y afférents. Le CARC a en particulier étudié les questions relatives à la valorisation des actifs du secteur opérationnel, les tests de dépréciation d'actifs, l'évolution du marché automobile et ses conséquences sur la performance financière de la Société ;
- la revue des impacts comptables et financiers de certains partenariats du Groupe ;
- le suivi de la performance 2019 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2020 ;
- la revue des projets de résolutions financières proposées à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 ;
- la revue des garanties consenties en 2019 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2019 et de la présentation du plan d'audit interne 2020 ;
- le plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le suivi des services non-audit des Commissaires aux comptes ;
- le processus de renouvellement des Commissaires aux comptes ;
- la cartographie des risques de corruption et l'avancement du plan d'action sur le déploiement de la loi Sapin II ;
- les actions du Groupe Renault pour prévenir la corruption ;
- la gouvernance et le dispositif de maîtrise des risques de RCI ;
- le suivi des risques financiers ;
- le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques majeurs du Groupe) ;
- la mise à jour de la méthodologie d'évaluation des risques pays ;
- l'auto-évaluation du contrôle interne ;
- le suivi des principaux contentieux juridiques et fiscaux ;
- les développements du Rapport de gestion sur le contrôle interne (anciennement inclus dans le Rapport du Président du Conseil d'administration) ;
- le renforcement du dispositif de conformité réglementaire ;
- le suivi de la mission de vérifications internes confiée à la Direction de l'éthique et de la compliance et de la mission d'audit effectuée sur RNBV (pour plus de détails sur cette mission ainsi que sur la mission d'audit effectuée sur RNBV en 2019, voir le chapitre 3.4 du Document d'enregistrement universel).

Il est précisé que :

- les comptes consolidés et les comptes sociaux de la Société ont été examinés par le CARC lors de réunions qui se sont tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF, dans un délai suffisant ;
- l'une des missions du CARC est d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, qui sont décrits au chapitre 1.5 et, à ce titre, l'examen des comptes par le comité, en présence du Directeur financier et du Directeur de l'audit, des risques et de l'éthique, est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés, leurs conclusions sur les options comptables retenues et l'évolution réglementaire en ce domaine ; et
- le CARC a également entendu les Commissaires aux comptes de la Société hors la présence des dirigeants.

Chaque réunion du CARC donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Par ailleurs, chaque réunion du CARC donne lieu à un procès-verbal soumis à l'approbation de l'ensemble de ses membres.

### 3.1.6.2 Comité de l'Éthique et de la RSE

<b>NOMBRE DE MEMBRES</b> <b>5</b> 2019	<b>NOMBRE DE RÉUNIONS</b> <b>1</b> 2019	<b>MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2019</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M<sup>me</sup> Darmaillac * (Présidente)</li> <li>• M<sup>me</sup> Barba *</li> <li>• M. Barrat **</li> <li>• M. Personne **</li> <li>• M<sup>me</sup> Serizawa</li> </ul>
<b>POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS **</b> <b>66,7 %</b> 2019	<b>TAUX DE PARTICIPATION</b> <b>80 %</b> 2019	

\* Administrateur indépendant.  
 \*\* Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

## Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de l'Éthique et de la RSE.

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de l'Éthique et de la RSE

Le comité est composé de trois (3) à six (6) membres désignés par le Conseil dont la majorité est choisie parmi les administrateurs indépendants. Le Président du Comité est nommé par le Conseil, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, parmi les administrateurs indépendants.

03

## Missions

### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de l'Éthique et de la RSE

Le Comité de l'Éthique et de la RSE reçoit pour mission du Conseil de :

- s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société et du Groupe en matière de conformité extra-financière, d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale ;
- examiner les politiques, référentiels et chartes du Groupe sur ces sujets, notamment le Code de déontologie du Groupe, et s'assurer de leur efficacité ;
- revoir et évaluer les procédures de *reporting* et de contrôle des indicateurs non financiers (environnement, santé et sécurité, indicateurs et *reporting* sociaux) ;
- recevoir, chaque année, la présentation de la cartographie des risques du Groupe concernant l'éthique, la responsabilité sociétale et le développement durable ; il revoit les risques et opportunités ainsi identifiés et est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques des systèmes de gestion y afférent ;
- revoir les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à la Société de fournir une information non financière fiable et notamment émettre un avis sur la déclaration de performance extra-financière qui doit être publié en application des dispositions légales ;

- veiller à la prise en compte par le Groupe des enjeux extra-financiers et des perspectives à long terme ;
- promouvoir l'éthique, assurer l'harmonisation des règles éthiques au sein des entités du Groupe et en surveiller l'application ;
- examiner les politiques en matière de ressources humaines ; et
- recevoir, chaque année, la présentation de la cartographie des risques du Groupe concernant l'éthique et la conformité ; il revoit les risques et opportunités ainsi identifiés et est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques des systèmes de gestion y afférents.

Le Comité de l'Éthique et de la RSE coordonne ses travaux avec les autres comités pour les domaines qui les concernent, notamment le CARC (en particulier s'agissant des questions relatives au contrôle interne, à la conformité et à l'analyse des risques et de l'information non financière) ou le Comité de Stratégie (en particulier s'agissant des questions relatives à la politique en matière d'éthique, de responsabilité sociétale de l'entreprise et au développement durable).

## Bilan d'activité

Créé le 12 juin 2019, ce comité s'est réuni une fois en 2019. Le taux de participation a été de 80 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

Cette réunion a été l'occasion de présenter aux membres du comité l'organisation et les missions de la Direction de l'éthique et de la

conformité, ainsi que les dispositifs éthique, conformité, alertes professionnelles et facilitation, et leurs perspectives.

En outre, la Direction RSE a présenté ses activités en 2019, ainsi que ses objectifs, dont la définition et le déploiement d'une nouvelle stratégie de cette Direction, l'évolution de la Fondation d'entreprise Groupe Renault et la mise à jour de la matrice de matérialité du Groupe.

## 3.1.6.3 Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS <sup>(1)</sup>		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	
<b>5</b>	vs	<b>13</b>	vs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Thomas * (Président)</li> <li>• M. Personne **</li> <li>• M<sup>me</sup> Darmaillac *</li> <li>• M. Vial</li> <li>• M. Derez *</li> </ul>	
2019		2019			
4		13			
2018		2018			
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS **		TAUX DE PARTICIPATION			
<b>75 %</b>	vs	<b>93,1 %</b>	vs		
2019		2019			
87,5 %		93,8 %			
2018		2018			

\* Administrateur indépendant.  
 \*\* L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

(1) Nombre total des réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Rémunérations pour 2018 et nombre total des réunions de ces comités et du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations pour 2019.

## Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

Le comité est composé de trois (3) à six (6) membres désignés par le Conseil dont la majorité est choisie parmi les administrateurs indépendants. Le Président du Comité est nommé par le Conseil, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, parmi les administrateurs indépendants. Un administrateur représentant les salariés est membre du Comité. Le Comité ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

## Missions

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations reçoit du Conseil les missions suivantes :

- s'agissant de la sélection des administrateurs et de la composition des comités :
  - évaluer les candidats potentiels aux postes d'administrateurs vacants, notamment en cas de vacance imprévue ou de nomination d'administrateurs additionnels, en tenant compte de la politique de diversité de la Société,
  - apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats d'administrateur arrivés à échéance, en tenant compte de la politique de diversité de la Société,
  - examiner toute proposition relative à la désignation des membres des comités et de leurs Présidents, en tenant de la politique de diversité de la Société, et formuler sur ces propositions une recommandation au Conseil, et
  - recommander la nomination d'un administrateur référent ;
- s'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux :
  - préparer, à l'approche de l'expiration de leur mandat, des recommandations pour la succession du Président et du Directeur général,
  - établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ; les dirigeants mandataires sociaux peuvent être associés aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission, et
- être informé des projets de la Direction générale relatifs à la nomination des membres du Comité exécutif Groupe ;
- en matière de fonctionnement du Conseil et des instances dirigeantes :
  - s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes,
  - assister le Conseil dans ses évaluations périodiques,
  - préparer le processus d'évaluation des membres, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil (en ce compris celui de ses comités) et piloter le processus d'auto-évaluation du Conseil, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF,
  - apprécier le bon fonctionnement des organes de gouvernance et formuler des recommandations au Conseil sur cette base,
  - surveiller les évolutions de l'actionnariat de la Société et la prise en compte par la Société de ces évolutions en vue de suivre la représentation des actionnaires (y compris les actionnaires salariés) dans la gouvernance,
  - évaluer annuellement, de manière individuelle, pour chaque administrateur, s'il répond à la qualification d'administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF,



## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

03

- être tenu informé par le Président du Conseil toutes les fois qu'un administrateur ne peut assister ou participer à un vote en raison d'un conflit d'intérêts ; il examine, le cas échéant, les déclarations périodiques de conflits d'intérêts des administrateurs, prépare une liste des sujets à même de faire naître des conflits d'intérêts et en réfère en conséquence au Conseil,
- soumettre un rapport sur la composition et le fonctionnement du Conseil et la politique de diversité du Conseil et émettre un avis sur les projets de résolutions s'y rapportant sur lesquelles l'Assemblée générale des actionnaires est appelée à se prononcer conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables,
- évaluer si les pratiques de gouvernance au sein de la Société sont conformes au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers et des agences de conseil en vote et s'assurer qu'elles continuent à s'y conformer, et
- souligner les déviations par rapport aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et préparer les explications y afférentes ;
- s'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :
  - émettre des recommandations au Conseil concernant l'ensemble des éléments de rémunération, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature et les droits pécuniaires divers du Président et du Directeur général, y compris, le cas échéant, l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites de la Société, et, dans ce cadre, préparer l'évaluation annuelle des dirigeants mandataires sociaux,
  - s'assurer que les éléments de rémunération du Président et du Directeur général sont étroitement liés à la mise en œuvre et aux résultats de la stratégie du Groupe,
  - assurer la conformité de la politique de rémunération, de sa structure et de ses éléments aux obligations légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF,
  - proposer, le cas échéant, au Conseil le montant de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, après avoir évalué l'atteinte des critères de performance qui y sont attachés,
  - examiner préalablement les modalités et conditions de tout contrat de prestation de services que souhaiterait conclure un administrateur ou un dirigeant mandataire social de la Société, et
  - soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport sur la politique de rémunération et émettre un avis sur les projets de résolutions s'y rapportant sur lesquelles l'Assemblée générale des actionnaires est appelée à se prononcer conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables ;
- s'agissant de la rémunération des administrateurs :
  - procéder à des recommandations sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs, et
  - examiner la section relative à la rémunération des administrateurs incluse dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise ;
- s'agissant de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe :
  - être informé de la politique de rémunération des membres du Comité exécutif Groupe, et
  - formuler des recommandations sur les mécanismes d'intéressement, par tous moyens, du personnel de la Société et, plus largement, des sociétés du Groupe, en ce compris les plans d'épargne salariale, les systèmes de retraite supplémentaire, les émissions réservées de valeurs mobilières donnant accès au capital et l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites.

### Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni treize fois en 2019. Le taux de participation a été de 93,1 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

Il a traité notamment :

- de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ;
- de la nomination de M. Jean-Dominique Senard en qualité de Président du Conseil d'administration et de M. Thierry Bolloré en qualité de Directeur général de la Société ;
- de la fixation des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général et des conditions de son départ ;
- de la fixation des éléments composant la rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 ;
- de la fixation des politiques de rémunération du Président-Directeur général, du Président du Conseil d'administration et du Directeur général au titre de l'exercice 2019 ;
- des conventions réglementées relatives à la rémunération de M. Thierry Bolloré dans le cadre de sa nomination en qualité de Directeur général ;
- de la revue de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code AFEP-MEDEF, et en particulier du critère relatif aux liens d'affaires significatifs ;
- de l'évaluation du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018 ;
- du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise publié dans le Document de référence 2018 ;
- de l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 12 juin 2019 ;
- de la nomination de M<sup>me</sup> Annette Winkler en qualité d'administrateur indépendant ;
- de la composition des comités du Conseil d'administration. À cette occasion, le Comité a recommandé au Conseil d'administration la réorganisation de ses comités (pour le détail de cette réorganisation, voir le chapitre 3.1.6 du Document d'enregistrement universel) ;
- de la constatation du taux d'atteinte des plans d'actions de performance de 2016 ;
- des modalités de calcul des critères de performance du plan d'action de performance 2017 ;
- des plans d'attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2019 ;

- de la politique d'allocation des jetons de présence aux administrateurs ;
- de l'évolution du régime de retraite complémentaire de Renault à la suite de l'adoption de la loi Pacte ;
- des évolutions apportées par la loi Pacte en matière de rémunérations et de communication sur les ratios d'équité ;
- du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- de la fin du mandat de Directeur général de M. Thierry Bolloré et de la nomination de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de la Société pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général ;
- des conditions financières du départ de M. Thierry Bolloré ;
- des éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de la Société pour une période intérimaire ; et
- de la gestion du processus de sélection d'un nouveau Directeur général.

### 3.1.6.4 Comité de Stratégie

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	
<b>8</b>	vs	<b>8</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• M<sup>me</sup> Qiu * (Présidente)</li> <li>• M<sup>me</sup> Barba *</li> <li>• M<sup>me</sup> Bensalah Chaqroun *</li> <li>• M. Courbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Gentil **</li> <li>• M. Ostertag **</li> <li>• M<sup>me</sup> Winkler *</li> <li>• M. Yamauchi</li> </ul>
2019		2018			
<b>POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS **</b>		<b>TAUX DE PARTICIPATION</b>			
<b>66,7 %</b>	vs	<b>80 %</b>			
2019		2018			
			<b>79,2 %</b>	vs	<b>85,2 %</b>
			2019		2018

\* Administrateur indépendant.  
 \*\* L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de Stratégie.

#### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de Stratégie

Le comité est composé de trois (3) à huit (8) membres désignés par le Conseil. Le Président du Comité est nommé par le Conseil, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, parmi les administrateurs indépendants. Les

administrateurs membres du comité doivent disposer (i) de connaissances approfondies du secteur industriel ou digital ou (ii) de compétences particulières en matière de développement international.

### Missions

#### Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de Stratégie

Le Comité de Stratégie a pour mission principale, dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, de revoir régulièrement la stratégie globale du Groupe et de l'Alliance, notamment, sans que cette liste soit limitative, en ce qui concerne :

- les fusions et acquisitions, les cessions, les accords stratégiques et de partenariat ayant un impact significatif sur la stratégie du Groupe et de l'Alliance ;
- la stratégie en matière de développement des produits et de la technologie ;

- la compétitivité des sites de fabrication et de leur base de fournisseurs ;
  - la croissance et la stratégie financière ; et
  - la stratégie d'expansion géographique du Groupe ;
- et de faire des recommandations du Conseil d'administration à cet égard.

## Bilan d'activité

Le comité s'est réuni trois fois en 2019. Le comité se réunit à une fréquence annuelle de trois à quatre réunions de longue durée afin d'examiner les sujets stratégiques du Groupe de manière approfondie. Le taux de participation a été de 79,2 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

Le comité a notamment examiné les sujets suivants :

- la stratégie du véhicule électrique et de sa chaîne d'approvisionnement ;
- la stratégie d'amélioration de la qualité des véhicules ;
- la stratégie d'hybridation ;

- la stratégie en matière de véhicules connectés et de conduite autonome ;
- la collaboration avec Waymo et la création de sociétés au sein de l'Alliance ayant pour objet la mobilité ;
- la stratégie en matière de technologie d'hydrogène appliquée aux véhicules utilitaires ;
- la stratégie industrielle et commerciale en Inde ;
- la stratégie pour la Chine ;
- les domaines de croissance future de Renault (marchés et technologies) ;
- le renouvellement de certains modèles des gammes Dacia et Renault ; et
- la stratégie à moyen/long terme de l'après-vente.

## 3.1.7 Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et, au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée avec l'aide de consultants externes.

Des évaluations formalisées ont eu lieu en 2014 et 2017.

Le Conseil d'administration a procédé à une auto-évaluation de son fonctionnement et du fonctionnement de ses comités pour 2019.

Les membres du Conseil d'administration ont répondu à un questionnaire détaillé et les réponses ont été examinées par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations lors de sa réunion du 10 février 2020. Une restitution des conclusions de l'évaluation a été présentée lors de la réunion du Conseil d'administration du 13 février 2020.

Le questionnaire avait pour objet d'évaluer les thèmes suivants :

- la composition, le rôle, la structure et le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ;
- les relations entre le Conseil d'administration et la Direction générale ;
- la contribution individuelle de chaque administrateur et l'efficacité collective ; et
- le suivi des points d'amélioration identifiés lors de la précédente évaluation.

L'évaluation a été l'occasion de tirer les enseignements des récents événements et de réexaminer les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

Elle relève plusieurs points positifs :

- concernant les missions du Conseil d'administration et des comités :
  - des missions du Conseil d'administration et des comités clairement définies,
  - des règles d'information et de consultation préalable du Conseil d'administration (notamment en matière d'investissements, de désinvestissements, et d'opérations financières) suffisamment précises,
  - une politique de communication financière adaptée,

- une appréciation positive du nombre, de la nature et des missions des comités ;
- une composition du Conseil d'administration et des comités adaptée au regard de la structure de l'actionariat, de l'âge, de la nationalité, de la représentation équilibrée des hommes et des femmes et du nombre d'administrateurs indépendants ;
- concernant l'indépendance des administrateurs :
  - une appréciation positive de l'indépendance du Conseil d'administration par rapport à la Direction générale,
  - l'utilité d'avoir un administrateur référent,
  - des règles en matière de conflits d'intérêts claires, précises et suffisamment respectées ;
- concernant les réunions du Conseil d'administration et des comités :
  - une appréciation positive de l'assiduité, la ponctualité et la participation aux réunions du Conseil d'administration,
  - une appréciation positive de la diligence dans la préparation des réunions, de la communication et de la participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités,
  - des réunions des comités efficaces,
  - une appréciation positive de l'activité des Présidents des comités,
  - des réunions du Conseil d'administration efficaces au niveau de la durée et du temps consacré aux questions d'importance secondaire,
  - une appréciation positive de la pratique des déjeuners informels en amont de certains Conseils,
  - des procès-verbaux qui retranscrivent de manière satisfaisante le contenu des discussions et des décisions du Conseil d'administration.

Plusieurs points d'amélioration ont déjà été constatés :

- une implication des administrateurs dans la définition des orientations stratégiques en progrès ;
- une prise en compte des enjeux RSE en voie d'amélioration, notamment grâce à la création du Comité de l'Éthique et de la RSE ;

- concernant les comités :
    - une composition des comités plus équilibrée au regard des profils et compétences,
    - des rapports sur les travaux des différents comités en amélioration en termes de structure et complétude ;
  - concernant la relation avec la Direction générale :
    - une amélioration de la relation de confiance et de transparence entre la Direction générale et le Conseil d'administration et de la collégialité au sein du Conseil d'administration,
    - une appréciation positive de la mise en œuvre par l'équipe de direction des décisions prises par le Conseil d'administration ;
  - concernant la composition du Conseil d'administration :
    - la nomination de M<sup>me</sup> Annette Winkler, pour répondre au souhait d'élargir les compétences du Conseil d'administration en recrutant des dirigeants dotés d'une expérience dans le monde automobile.
- L'analyse des réponses fait notamment ressortir les pistes d'amélioration suivantes :
- concernant la stratégie de Renault :
    - la volonté des membres du Conseil d'administration d'être encore plus impliqués dans la définition des orientations budgétaires et stratégiques,
    - la nécessité de consacrer plus de temps au suivi de la mise en œuvre de la stratégie long terme de Renault,
    - la volonté des membres du Conseil d'administration de mieux appréhender l'impact des décisions prises au niveau de l'Alliance ;
  - le souhait de disposer de plus de temps pour traiter de manière transverse les thématiques RSE ;
  - le souhait de revoir les risques du Groupe de manière plus approfondie au niveau du Conseil d'administration (et pas seulement au niveau des comités) ; et
  - le souhait de poursuivre le renforcement des profils automobiles au sein du Conseil d'administration et de réduire le nombre total d'administrateurs.

### 3.1.8 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF dont elle suit les recommandations.

En application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, les recommandations de ce Code qui ont été écartées ainsi que les explications y afférentes sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF (version de janvier 2020)	Commentaire
Critères d'indépendance des administrateurs art. (9.5)	<p>Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2020, a examiné la situation de M. Pierre Fleuriot, au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, compte tenu de sa nomination en qualité d'administrateur de Nissan proposée par Renault à l'Assemblée générale extraordinaire de Nissan du 18 février 2020, en application des accords existant entre les deux sociétés.</p> <p>Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, parmi les critères que le Conseil d'administration doit examiner pour exclure éventuellement la qualité d'indépendant, figure celui de « ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ». Selon le guide d'application du Code AFEP-MEDEF, cette recommandation s'applique également lorsque l'administrateur exerce « un mandat dans une société dans laquelle la première détient une participation non majoritaire mais significative, ou dans une société-sœur ».</p> <p>Il est rappelé que Nissan n'est pas une société consolidée par intégration globale par Renault. En effet, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence (pour plus de détails sur la participation de Renault dans Nissan, voir la note 12 du chapitre 4.2.6.4 du Document d'enregistrement universel).</p> <p>Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a considéré que la proposition de Renault de nommer son administrateur référent au Conseil d'administration de Nissan, en vue de développer et renforcer la coopération entre les Conseils d'administration des deux partenaires de l'Alliance, n'était pas de nature à remettre en cause la liberté de jugement et l'indépendance vis-à-vis de Renault de M. Pierre Fleuriot.</p> <p>Par ailleurs, si une telle situation devait donner lieu à un quelconque conflit d'intérêts, les stipulations du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoyant pour l'administrateur concerné l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations et au vote du Conseil d'administration s'appliqueraient.</p>
La cessation du contrat de travail du dirigeant mandataire social (art. 22.1)	<p>Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de (i) mettre un terme au mandat de Directeur général de Renault SA de M. Thierry Bolloré avec effet immédiat et (ii) nommer, avec effet immédiat, M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.</p> <p>Compte tenu de ces circonstances exceptionnelles et du caractère transitoire de cette situation, le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, qu'il n'y avait lieu de mettre fin au contrat de travail de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos avec Renault s.a.s. correspondant à ses fonctions de Directeur financier du Groupe Renault (distinctes de son mandat de Directeur général de Renault SA par intérim) qu'elle a continué à exercer sous la supervision du Président de Renault s.a.s., M. Jean-Dominique Senard.</p> <p>Cette situation temporaire prendra fin lors de l'arrivée de M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA et de Président de Renault s.a.s., le 1<sup>er</sup> juillet 2020.</p>

### 3.1.9 Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a adopté une procédure interne relative à la qualification des conventions conclues par la Société et permettant d'évaluer les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce (telles qu'issues de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019).

La procédure interne approuvée par le Conseil d'administration de Renault précise la méthodologie utilisée pour qualifier de conventions réglementées ou de conventions courantes les différentes conventions auxquelles la société Renault SA est partie. Elle rappelle également le régime légal de contrôle des conventions réglementées.

Cette procédure interne sera évaluée annuellement par le Conseil d'administration de la Société, après revue du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, afin de prendre notamment en compte les éventuelles modifications législatives ou réglementaires, l'évolution des meilleures pratiques en la matière et les éventuelles difficultés d'application survenues au cours de l'exercice.

03

### 3.1.10 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale

L'article 21 des statuts de la Société définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale. Ces modalités sont résumées dans le chapitre 5 intitulé *Renault et ses actionnaires* (voir chapitre 5.1.2.2 du Document d'enregistrement universel).

### 3.1.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont exposés au chapitre 5.2.6.2 du Document d'enregistrement universel.

### 3.1.12 Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital

Le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité autorisées par l'Assemblée générale de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital est présenté au chapitre 5.2.4.2 du Document d'enregistrement universel.

## 3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Comme exposé en préambule du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel et en application des dispositions de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### 3.2.1 Principes généraux de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration arrête annuellement, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, les éléments de la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux.

La politique de rémunération de la Société est régulièrement examinée au cours des réunions du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, composé majoritairement d'administrateurs indépendants et présidé par un administrateur indépendant conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations tient compte, dans ses recommandations, de l'équilibre des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social non exécutif est basée sur une rémunération fixe et ne comprend pas de rémunération variable ou exceptionnelle en numéraire, ni de rémunération de son mandat d'administrateur.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif repose sur six principes simples, stables et transparents :

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Un lien étroit avec la stratégie de la Société</li> <li>• 2 Une orientation vers la performance</li> <li>• 3 Un focus sur la performance à long terme</li> <li>• 4 Un alignement renforcé sur les actionnaires</li> <li>• 5 Une rémunération compétitive</li> <li>• 6 Une rémunération n'incitant pas à une prise de risque excessive</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rémunération est étroitement liée à la mise en œuvre et aux résultats de la stratégie.</li> <li>• La composante variable de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif représente une quote-part de la rémunération totale plus importante que celle habituellement pratiquée sur le marché et permet d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social exécutif sur les performances de la Société.</li> <li>• Aucune rémunération variable n'est octroyée en cas de sous-performance.</li> <li>• Une grande partie de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif dépend de l'atteinte d'objectifs pluriannuels.</li> <li>• Le nombre d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif est exprimé en nombre absolu, plutôt qu'en pourcentage du salaire, de sorte que les variations à la hausse comme à la baisse du cours de bourse affectent la valeur totale correspondante.</li> <li>• Le dirigeant mandataire social exécutif doit conserver, jusqu'à la fin de son mandat, 25 % des actions acquises aux termes des plans d'actions de performance.</li> <li>• La concurrence pour les dirigeants est intense sur le marché automobile. Ainsi, il est primordial de s'assurer que la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif soit compétitive par rapport aux pratiques des pairs de la Société, qu'il s'agisse de sociétés du CAC 40 ou, plus généralement, d'entreprises comparables du secteur automobile européen et mondial.</li> <li>• Le calibrage des objectifs de performance, leur durée d'évaluation suffisamment longue et le plafonnement de la rémunération permettent d'éviter des prises de risques excessives à court terme.</li> </ul> |
|---|---|

Ces principes sont fixés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

De manière générale, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations s'assure régulièrement que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est conforme aux lois applicables et aux exigences en matière de Gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, le Comité prend en considération les meilleures pratiques de marché relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

#### Meilleures pratiques appliquées

- L'utilisation de panels de comparaison appropriés (pays et secteur) pour éclairer (mais non dicter) la politique de rémunération
- L'adaptation des critères de performance uniquement en cas de changements significatifs de la stratégie et pour maintenir l'alignement avec les intérêts des actionnaires
- Des plafonds maximums spécifiés pour tous les éléments variables
- La fixation de critères de performance exigeants
- L'inclusion de critères RSE significatifs pour la performance de l'entreprise et alignés avec la stratégie de l'entreprise
- L'utilisation d'un critère de performance long terme lié au rendement pour les actionnaires
- L'acquisition définitive de la rémunération long terme après une période minimum de trois ans
- La détermination d'une politique d'acquisition post-mandat des plans long terme
- Un dialogue et des rencontres régulières avec nos investisseurs
- Un Comité de la Gouvernance et des Rémunérations composé majoritairement de membres indépendants

#### Pratiques écartées

- La récompense de l'échec : paiement des éléments variables en cas de mauvaise performance du Groupe
- Un variable court terme trop important par rapport au variable long terme
- Une part trop importante de critères qualitatifs dans le calcul de la part variable annuelle
- Une politique qui récompense la prise de risque excessive ou inappropriée
- Une indemnité de départ en plus des deux ans d'indemnité de non-concurrence
- L'attribution de montants excessifs en cas d'indemnités de prise de fonction ou de départ des dirigeants

Pour évaluer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des pratiques du marché afin de garantir la compétitivité de la rémunération, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, assisté d'un cabinet de consultants spécialisé, étudie annuellement les éléments de rémunération attribuée par des sociétés comparables à leurs dirigeants mandataires sociaux. Cette analyse se fonde en premier lieu sur un panel de sociétés du CAC 40, qui constituent des sociétés françaises de premier plan, ainsi que sur les pratiques de groupes internationaux comparables dans le secteur de l'automobile (Fiat Chrysler, General Motors, Ford, Honda, PSA, Daimler, BMW, Volkswagen, Volvo et Toyota).

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations tient également compte des attentes formulées par les principaux actionnaires de Renault par le biais de rencontres régulières.

### Structure de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

La politique de rémunération du Directeur général consiste à décomposer la rémunération en :

- **une part fixe** correspondant à une rémunération fixe en numéraire définie en fonction du rôle, du niveau de responsabilité et de l'expérience du dirigeant mandataire social exécutif ;

- **une part conditionnée à la performance** composée de deux éléments distincts :

- une **rémunération variable annuelle** visant à faire dépendre une partie de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif de l'atteinte des principaux objectifs opérationnels, financiers et managériaux de la Société sur l'année,
- une **rémunération à long terme** prenant la forme d'attributions d'actions de performance destinées à renforcer l'alignement des intérêts du dirigeant mandataire social exécutif sur ceux des actionnaires en soumettant leur acquisition à l'atteinte de critères de performance évalués sur une période cumulée de trois ans ; outre des critères de performance, l'acquisition définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans à compter de l'attribution des actions de performance.

En sus de ces éléments de rémunération, le Directeur général peut bénéficier de régimes de retraite supplémentaire, d'une indemnité de départ en cas de révocation et d'un accord de non-concurrence.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »), le Directeur général ne cumule pas ses fonctions avec un contrat de travail conclu avec la Société.

## 3.2.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2019

### 3.2.2.1 Rémunération de M. Carlos Ghosn en qualité de Président-Directeur général (du 1<sup>er</sup> au 23 janvier 2019)

Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 3 avril 2019, avait décidé qu'aucune rémunération ne serait versée ou attribuée, au titre de l'exercice 2019, à M. Carlos Ghosn, qui a démissionné de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général le 23 janvier 2019, en raison de son empêchement jusqu'à cette date.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'Assemblée générale du 12 juin 2019 a approuvé cette politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2019 (c'est-à-dire pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 jusqu'à sa démission, le 23 janvier 2019).

Conformément à cette politique, aucune rémunération ni aucun avantage n'a été versé ou attribué à M. Carlos Ghosn au cours de l'exercice 2019.

### 3.2.2.2 Rémunération de M. Jean-Dominique Senard en qualité de Président du Conseil d'administration en 2019

La politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 a été fixée, sur recommandation du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'administration du 3 avril 2019, puis elle a été approuvée par l'Assemblée générale du 12 juin 2019 conformément aux

dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (12<sup>e</sup> résolution).

Cette politique de rémunération du Président du Conseil d'administration se compose d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute autre rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'actions et de rémunération du mandat d'administrateur.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019, voir le chapitre 3.2.4.2 du Document de référence 2018.

Les éléments de rémunération de M. Jean-Dominique Senard au titre de l'exercice 2019, détaillés dans ce chapitre 3.2.2.2, font partie des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces informations feront l'objet d'un vote général en application du II de l'article L. 225-100 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020.

Par ailleurs, en application du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020 sera appelée à se prononcer sur un projet de résolution spécifique portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Dominique Senard au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous présente les éléments d'information pour le vote spécifique sur la rémunération de M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2019	422 883 €	422 883 €	Le Président du Conseil d'administration perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant de 450 000 €, payables en 12 mensualités (au <i>pro rata temporis</i> à compter du 24 janvier 2019).
Rémunération variable annuelle 2019	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune rémunération long terme sous forme d'options d'actions ou d'actions de performance.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	1 716 €	1 716 €	Le Président a bénéficié d'une voiture de fonction à compter de juin 2019 et d'une voiture avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.
Retraite supplémentaire	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.



### 3.2.2.3 Rémunération de M. Thierry Bolloré en qualité de Directeur général en 2019

La politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2019 a été fixée, sur recommandation du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'administration du 3 avril 2019, puis elle a été approuvée par l'Assemblée générale du 12 juin 2019 conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce (13<sup>e</sup> résolution).

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2019, voir le chapitre 3.2.4.3 du Document de référence 2018.

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de mettre un terme au mandat de Directeur général de Renault SA de M. Thierry Bolloré avec effet immédiat. Le Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2019 a statué, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, sur les conditions financières du départ de M. Thierry Bolloré.

### Éléments de rémunération de M. Thierry Bolloré au titre de son mandat de Directeur général

Les éléments de rémunération de M. Thierry Bolloré au titre de l'exercice 2019, détaillés ci-dessous, font partie des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces informations feront l'objet d'un vote général en application du II de l'article L.225-100 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020.

Par ailleurs, en application du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020 sera appelée à se prononcer sur un projet de résolution spécifique portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry Bolloré au titre de son mandat de Directeur général.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variables du Directeur général au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2020 des éléments composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au Directeur général au titre de l'exercice 2019.

Le tableau ci-dessous présente les éléments d'information pour le vote spécifique sur la rémunération de M. Thierry Bolloré, Directeur général :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2019	651 915 € (du 24 janvier au 11 octobre 2019)	651 915 € (du 24 janvier au 11 octobre 2019)	Le Directeur général perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 900 000 €, payable en 12 mensualités (prorata temporis à compter du 24 janvier 2019).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération variable annuelle 2019	0 €	329 869 €  (montant attribué au titre de l'exercice 2019 et payable en 2020)	<p>La part variable annuelle du Directeur général, intégralement payable en numéraire, correspond à un pourcentage de la part fixe qui peut atteindre 125 % si tous les objectifs de performance sont atteints au maximum.</p> <p>Le 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les taux d'atteinte des critères de performance déterminant le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2019 de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Critères quantifiables</b> liés à la performance financière : 30 % (sur un maximum de 100 %) répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 % (sur un maximum de 40 %) pour le critère de la marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe). La MOP Groupe au budget était de 6 % et s'est élevée à 4,8 % pour 2019.</li> <li>• 0 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère du chiffre d'affaires Groupe (CA). Le CA au budget était de 57 500 millions d'euros et s'est élevé à 55 537 millions pour 2019.</li> <li>• 30 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère du <i>free cash flow</i> (FCF). Le FCF au budget 2019 était de 150 millions d'euros et s'est élevé à 153 millions d'euros au 31 décembre 2019.</li> </ul> </li> <li>• <b>Critères qualitatifs</b> : 20,60 % (sur un maximum de 25 %) répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la contribution de Renault au Plan Moyen Terme de l'Alliance : 5,60 % (sur un maximum de 8,33 %) <p>Cet objectif se décompose en, d'une part, un taux d'atteinte de voitures produites sur des plateformes communes et, d'autre part, un taux d'atteinte d'utilisation de pièces communes.</p> <p>Ces éléments permettent de générer des effets d'échelle qui contribuent à la réduction des coûts de développement, d'achat et de production des véhicules du Groupe.</p> <p>Dans son appréciation, le Comité de gouvernance et des rémunérations a constaté la progression de ces deux indicateurs en 2019 tout en prenant en compte certains retards dus à la mise en place d'une nouvelle gouvernance au sein de l'Alliance.</p> </li> <li>• la qualité des engagements RSE et environnementaux : 7,60 % (sur un maximum de 8,33 %) <p>Les objectifs fixés en matière de sécurité du travail ont été dépassés et sont notamment mesurés par le taux FR1 (taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur), qui s'est amélioré par rapport à 2018 (voir le chapitre 2.4.2.4 du Document d'enregistrement universel).</p> <p>La démarche RSE du Groupe, intitulée <i>Mobilize</i>, se structure autour de deux domaines d'actions – l'inclusion et la mobilité durable – se déclinant en cinq engagements : la diversité, l'éducation, l'entrepreneuriat social, la sécurité routière et l'environnement. Le programme <i>Mobilize</i> s'est développé comme prévu au sein du groupe, avec un budget en augmentation (voir le Chapitre 2.1 du Document d'enregistrement universel).</p> <p>En revanche, en matière de conformité, certaines règles et procédures restent à être déployées dans le Groupe, ce qui explique que le critère qualité des engagements RSE n'a pas été atteint à 100 %.</p> </li> <li>• le suivi de l'accord pluriannuel France : 7,40 % (sur un maximum de 8,33 %) <p>Parmi les trois sous-critères évalués et prévus dans l'accord CAP2020, la moyenne des volumes de production en France sur la période 2017-2019 a été légèrement inférieure au volume de 2016. En revanche, les objectifs d'allocation de nouveaux véhicules dans les usines françaises et de production de châssis et d'organes mécaniques, ainsi que le niveau de CAPEX et le nombre de recrutements en France, ont été atteints (voir le chapitre 2.4.1.4 C du Document d'enregistrement universel).</p> </li> </ul> </li> </ul> <p>Le Conseil d'administration, après avoir constaté que le taux d'atteinte total des critères de performance s'élevait à 50,60 % pour l'exercice 2019 et rappelé que la rémunération fixe annuelle de M. Thierry Bolloré s'est élevée à un montant brut de 651 915 euros pour la durée de son mandat au cours de l'exercice 2019 (montant annuel brut de 900 000 euros proratisé sur la période du 24 janvier au 11 octobre 2019), a décidé de fixer la rémunération variable de M. Thierry Bolloré au titre de l'exercice 2019 à un montant brut de 329 869 euros.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit aucune rémunération exceptionnelle.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)		Actions de performance = 177 592 € (Valorisation comptable des 5 520 actions au titre de l'exercice 2019 après proratisation)	<p>Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a attribué au Directeur général 50 000 actions de performance au titre de l'exercice 2019. Cette attribution d'actions de performance au Directeur général représentait 0,018 % du capital social de Renault SA.</p> <p>Le Conseil d'administration du 8 novembre 2019, statuant sur les conditions de départ de M. Thierry Bolloré, a constaté le maintien des droits de ce dernier aux actions de performance attribuées en 2019, au titre de son mandat de Directeur général de Renault SA, et non encore définitivement acquises, étant précisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) que le taux d'allocation de ces actions de performance sera en tout état de cause proratisé pour tenir compte de la présence effective de M. Thierry Bolloré au sein de Renault SA au cours de la période d'acquisition,</li> <li>(ii) qu'il n'y aura pas d'accélération de la période d'acquisition et</li> <li>(iii) que les conditions des plans d'attribution desdites actions de performance, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer, conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale des actionnaires le 12 juin 2019.</li> </ul> <p>Par conséquent, le nombre d'actions de performance au titre de l'exercice 2019 pourra ainsi s'élever au maximum à 5 520 actions de performance si tous les critères de performance sont atteints à l'issue de la période de trois ans.</p> <p>Sur ces 5 520 actions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le rendement pour les actionnaires (TSR) (pour 10 % maximum) ;</li> <li>• le <i>free cash flow</i> (FCF) (pour 30 % maximum) ;</li> <li>• le pourcentage de modèles réalisés sur une plate-forme de l'Alliance (pour 30 % maximum) ; et</li> <li>• le volume de ventes de véhicules électriques (pour 30 % maximum).</li> </ul> <p>Ces critères de performance seront appréciés sur une période cumulée de trois ans (2019, 2020 et 2021).</p>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général, n'étant pas administrateur, n'a perçu aucune rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature		5 487 €	Le Directeur général a bénéficié de deux voitures et d'une voiture avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	0 €		<p>Le Conseil d'administration du 3 avril 2019 a autorisé la conclusion d'une convention de non-concurrence avec M. Thierry Bolloré. En application de cette autorisation, la convention a été signée le 3 avril 2019 par la Société et M. Thierry Bolloré.</p> <p>Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration du 8 novembre 2019 a décidé, à l'occasion de la fin de mandat de M. Thierry Bolloré, de renoncer au bénéfice de l'engagement de non-concurrence souscrit par M. Thierry Bolloré le 3 avril 2019. Par conséquent, aucune contrepartie financière n'a été versée à M. Thierry Bolloré.</p> <p>La conclusion de cette convention avait été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2019 (14<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Il est rappelé qu'aux termes de cette convention, M. Thierry Bolloré s'était engagé, à compter de la fin de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celles du Groupe, soit pour son propre compte, soit pour le compte de sociétés du secteur de la conception, de la construction et de la commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) ou pour le compte de fournisseurs du secteur automobile.</p> <p>L'application de cette clause était limitée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à une durée de vingt-quatre (24) mois suivant la date à laquelle M. Thierry Bolloré a effectivement cessé d'exercer son mandat social ;</li> <li>• aux territoires dans lesquels le Groupe exerce ses activités au moment de la cessation du mandat, à l'exclusion des pays composant les continents d'Afrique et d'Océanie ainsi que, s'agissant des équipementiers, de l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada).</li> </ul> <p>En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Thierry Bolloré percevait de la Société, durant la période d'application de la convention (vingt-quatre mois) et sous réserve de non-contravention à celle-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération annuelle brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle payée en numéraire), payable en vingt-quatre mensualités. La rémunération annuelle brute retenue pour ce calcul serait celle versée au cours des douze mois précédant la date de cessation du mandat social.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Retraite supplémentaire		0 €	<p>M. Thierry Bolloré bénéficiait du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif du Groupe Renault. Ce régime a été autorisé par le Conseil d'administration du 3 avril 2019 et approuvé par l'Assemblée générale du 12 juin 2019 (15<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Le Conseil d'administration du 8 novembre 2019, statuant sur les conditions de départ de M. Thierry Bolloré, a constaté que :</p> <p>(i) M. Thierry Bolloré conservera les droits acquis au titre du régime de retraite à cotisations définies, dans les conditions prévues par le règlement de ce régime ;</p> <p>(ii) M. Thierry Bolloré a perdu le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies du fait de son départ de Renault S.A.</p> <p>Il est rappelé que le régime de retraite supplémentaire dont bénéficiait M. Thierry Bolloré comprenait (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif.</p> <p><b>(a) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)</b> M. Thierry Bolloré bénéficiait d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par M. Thierry Bolloré. L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurances qui gère le régime. Le montant estimatif de la rente du Directeur général au 31 décembre 2018, basée sur l'ancienneté acquise à cette date, représentait 6 022 € par an au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, pour une liquidation de la retraite à 65 ans.</p> <p><b>(b) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)</b> M. Thierry Bolloré bénéficiait également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurances. Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la Société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite. La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite. Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au sein du Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la Société est supérieure à cinq ans. Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire à prestations définies serait diminué à due concurrence. L'engagement de la Société à l'égard de son Directeur général au 31 décembre 2018, basé sur l'ancienneté acquise à cette date, représentait 169 138 € de pension brute annuelle de retraite au titre de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies.</p>

### Éléments de rémunération de M. Thierry Bolloré au titre de son contrat de travail

M. Thierry Bolloré a été nommé Directeur général délégué le 20 novembre 2018. Il n'a pas reçu de rémunération au titre de ce mandat social et a conservé le bénéfice de son contrat de travail jusqu'à sa nomination en qualité de Directeur général le 24 janvier 2019, date à laquelle il a été mis fin à son contrat de travail.

Au titre de son contrat de travail, les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés à M. Thierry Bolloré au cours de l'exercice 2019 (du 1<sup>er</sup> au 24 janvier) étaient les suivants :

- une rémunération fixe de 48 208 euros ;
- une rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2018 et versée en 2019 de 885 840 euros ;
- un intéressement attribué au titre de l'exercice 2018 et versé en 2019 de 19 614 euros ;
- d'autres avantages (2 voitures de fonction) valorisés à 277 euros ; et
- le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

### Information relative aux conditions financières du départ de M. Thierry Bolloré

Le Conseil d'administration du 8 novembre 2019, statuant sur les conditions de départ de M. Thierry Bolloré, a approuvé, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, la conclusion par Renault SA d'un accord transactionnel avec M. Thierry Bolloré comportant notamment renonciation par ce dernier à toute réclamation au titre de ses fonctions et leur cessation.

Dans le cadre de cette transaction, il a été décidé de maintenir à M. Thierry Bolloré le bénéfice des :

- 25 000 actions de performance attribuées dans le cadre de son contrat de travail au titre de l'exercice 2017, non encore définitivement acquises, étant précisé (i) qu'il n'y aura pas d'accélération de la période d'acquisition et (ii) que les conditions des plans d'attribution desdites actions de performance, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer. Le nombre d'actions de performance au titre de l'exercice 2017 pourrait ainsi s'élever à 25 000 actions de performance si tous les critères de performance étaient atteints au maximum ; et

- 50 000 actions de performance attribuées dans le cadre de son contrat de travail au titre de l'exercice 2018, non encore définitivement acquises, étant précisé (i) que le taux d'allocation de ces actions de performance sera proratisé pour tenir compte de la présence effective de M. Thierry Bolloré au sein de Renault SA au cours de la période d'acquisition concernée, (ii) qu'il n'y aura pas d'accélération de la période d'acquisition et (iii) que les conditions des plans d'attribution desdites actions de performance, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer. Le nombre d'actions de performance au titre de l'exercice 2018 pourrait ainsi s'élever à 27 509 actions de performance si tous les critères de performance étaient atteints au maximum.

Par ailleurs, il a été décidé de maintenir à M. Thierry Bolloré la possibilité d'exercer les 14 865 options d'achat d'actions attribuées en 2012 dans le cadre de son contrat de travail, jusqu'à la fin de la période d'exercice expirant le 12 décembre 2020. Le prix d'exercice de ces options, qui donnent droit chacune à 1 action, s'élève à 37,43 euros par action.

Ces éléments de rémunération liés au contrat de travail et ne relevant pas du mandat social ne sont pas soumis au vote des actionnaires à l'Assemblée générale du 24 avril 2020.

### 3.2.2.4 Rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général par intérim en 2019

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de (i) mettre un terme au mandat de Directeur général de Renault SA de M. Thierry Bolloré avec effet immédiat et (ii) nommer, avec effet immédiat, M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.

Compte tenu des circonstances exceptionnelles et du caractère transitoire de la nomination de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en qualité de Directeur général par intérim, le Conseil d'administration du

Le tableau ci-dessous présente les éléments d'information pour le vote spécifique sur la rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos, Directeur général par intérim :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2019	83 307 € (du 11 octobre au 31 décembre 2019)	83 307 € (du 11 octobre au 31 décembre 2019)	Le Directeur général par intérim perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 371 329 €, payables en 12 mensualités ( <i>prorata temporis</i> à compter du 11 octobre 2019). M <sup>me</sup> Clotilde Delbos, qui bénéficie également d'une rémunération fixe annuelle de 528 671 euros au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s. (voir paragraphe <i>Éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s.</i> ci-dessous), bénéficie ainsi d'une rémunération fixe globale égale à 900 000 € sur une base annuelle (montant versé au <i>prorata temporis</i> à compter du 11 octobre 2019).

8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, de maintenir le contrat de travail qui lie M<sup>me</sup> Clotilde Delbos à la société Renault s.a.s. pour ses fonctions de Directeur financier Groupe, sous la supervision du Président de Renault s.a.s., M. Jean-Dominique Senard.

Par conséquent, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail et de lui ajouter un complément de rémunération au titre de ses nouvelles fonctions de Directeur général par intérim.

### Éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son mandat de Directeur général par intérim

La rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son mandat de Directeur général par intérim a été déterminée sur la base de la politique de rémunération du Directeur général approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2019 et prenant en compte la rémunération perçue au titre de son contrat de travail.

Les éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de l'exercice 2019, détaillés ci-dessous, font partie des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces informations feront l'objet d'un vote général en application du II de l'article L. 225-100 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020.

Par ailleurs, en application du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020 sera appelée à se prononcer sur un projet de résolution spécifique portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son mandat de Directeur général par intérim.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération variable annuelle 2019	0 €	42 153 €  (montant attribué au titre de l'exercice 2019 et payable en 2020)	<p>La part variable annuelle du Directeur général par intérim, intégralement payable en numéraire, correspond à un pourcentage de la part fixe qui peut atteindre 125 % si tous les objectifs de performance sont atteints au maximum.</p> <p>Le 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les taux d'atteinte des critères de performance déterminant le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2019 de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Critères quantifiables</b> liés à la performance financière : 30 % (sur un maximum de 100 %) répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 % (sur un maximum de 40 %) pour le critère de la marge opérationnelle Groupe (MOP). La MOP Groupe au budget était de 6 % et s'est élevée à 4,8 % pour 2019.</li> <li>• 0 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère du chiffre d'affaires Groupe (CA). Le CA au budget était de 57 500 millions d'euros et s'est élevé à 55 537 millions pour 2019.</li> <li>• 30 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère du <i>free cash flow</i> (FCF). Le FCF au budget 2019 était de 150 millions d'euros et s'est élevé à 153 millions d'euros au 31 décembre 2019.</li> </ul> </li> <li>• <b>Critères qualitatifs</b> : 20,60 % (sur un maximum de 25 %) répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la contribution de Renault au Plan Moyen Terme de l'Alliance : 5,60 % (sur un maximum de 8,33 %) <p>Cet objectif se décompose en, d'une part, un taux d'atteinte de voitures produites sur des plateformes communes et, d'autre part, un taux d'atteinte d'utilisation de pièces communes.</p> <p>Ces éléments permettent de générer des effets d'échelle qui contribuent à la réduction des coûts de développement, d'achat et de production des véhicules du Groupe.</p> <p>Dans son appréciation, le Comité de gouvernance et des rémunérations a constaté la progression de ces deux indicateurs en 2019 tout en prenant en compte certains retards dus à la mise en place d'une nouvelle gouvernance au sein de l'Alliance.</p> </li> <li>• la qualité des engagements RSE et environnementaux: 7,60 % (sur un maximum de 8,33 %) <p>Les objectifs fixés en matière de sécurité du travail ont été dépassés et sont notamment mesurés par le taux FR1 (taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur), qui s'est amélioré par rapport à 2018 (voir le chapitre 2.4.2.4 du Document d'enregistrement universel).</p> <p>La démarche RSE du Groupe, intitulée <i>Mobilize</i>, se structure autour de deux domaines d'actions – l'inclusion et la mobilité durable – se déclinant en cinq engagements : la diversité, l'éducation, l'entrepreneuriat social, la sécurité routière et l'environnement. Le programme <i>Mobilize</i> s'est développé comme prévu au sein du groupe, avec un budget en augmentation (voir le chapitre 2.1 du Document d'enregistrement universel).</p> <p>En revanche, en matière de conformité, certaines règles et procédures restent à être déployées dans le Groupe, ce qui explique que le critère qualité des engagements RSE n'a pas été atteint à 100 %.</p> </li> <li>• le suivi de l'accord pluriannuel France : 7,40 % (sur un maximum de 8,33 %). <p>Parmi les trois sous-critères évalués et prévus dans l'accord CAP2020, la moyenne des volumes de production en France sur la période 2017-2019 a été légèrement inférieure au volume de 2016. En revanche, les objectifs d'allocation de nouveaux véhicules dans les usines françaises et de production de châssis et d'organes mécaniques, ainsi que le niveau de CAPEX et le nombre de recrutements en France, ont été atteints (voir le chapitre 2.4.1.4 C du Document d'enregistrement universel).</p> </li> </ul> </li> </ul> <p>Le Conseil d'administration, après avoir constaté que le taux d'atteinte total des critères de performance s'élevait à 50,60 % pour l'exercice 2019 et avoir rappelé que la rémunération fixe annuelle de Mme Clotilde Delbos au titre de son mandat social s'est élevée à un montant brut de 83 307 euros pour la durée de son mandat au cours de l'exercice 2019 (montant annuel brut de 371 329 euros proratisé sur la période du 11 octobre au 31 décembre 2019), a décidé de fixer la rémunération variable de Mme Clotilde Delbos au titre de l'exercice 2019 à un montant brut de 42 153 euros.</p> <p>Mme Clotilde Delbos bénéficie également, au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s., d'une rémunération variable qui peut atteindre 150 % de sa rémunération de base si tous les objectifs de performance sont atteints (voir paragraphe <i>Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s.</i> ci-dessous). La rémunération variable totale de Mme Clotilde Delbos au titre de son mandat social et de son contrat de travail ne peut pas dépasser le montant maximum annuel de 1 125 000 euros fixé pour le précédent Directeur général conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale des actionnaires le 12 juin 2019.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim ne perçoit aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim ne perçoit aucune rémunération exceptionnelle.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)		N/A	Le Directeur général par intérim ne bénéficie pas d'attribution d'actions de performance au titre de son mandat social. M <sup>me</sup> Clotilde Delbos s'est vu attribuer, au titre de son contrat de travail des actions de performance au titre de l'exercice 2019 (voir le paragraphe <i>Éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s.</i> ci-dessous).
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim, n'étant pas administrateur, n'a perçu aucune rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature		N/A	Le Directeur général par intérim ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat social.
Indemnité de départ	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Renault SA n'a pas conclu avec M <sup>me</sup> Clotilde Delbos de convention de non-concurrence spécifique au titre de son mandat social. M <sup>me</sup> Clotilde Delbos est tenue par un engagement de non-concurrence au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s.
Retraite supplémentaire		0 €	Le Directeur général par intérim bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif du Groupe Renault. L'application au Directeur général par intérim de ce régime de retraite supplémentaire a été approuvée par le Conseil d'administration du 8 novembre 2019, conformément à la politique de rémunération qui avait été votée par l'Assemblée générale des actionnaires le 12 juin 2019 pour le Directeur général. Ce régime comprend un régime à cotisations définies et un régime à prestations définies. <b>(A) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)</b> M <sup>me</sup> Clotilde Delbos bénéficiait du régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par M <sup>me</sup> Clotilde Delbos. L'engagement de la Société à l'égard de son Directeur général par intérim est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurances qui gère le régime. Les cotisations versées à la compagnie d'assurance dans le cadre de ce régime sont calculées sur la rémunération de Mme Clotilde Delbos relevant à la fois de son mandat social et du contrat de travail. Le montant de la rente annuelle estimative de Mme Clotilde Delbos à la fois au titre de son mandat social et de son contrat de travail représentait 4 366 € au 31 décembre 2018, pour une liquidation de la retraite à 65 ans. <b>(b) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)</b> M <sup>me</sup> Clotilde Delbos bénéficiait également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurances. Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la Société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite. La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.  Consécutivement à la publication de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, prise sur le fondement de l'article 197 de la loi Pacte et réformant le régime de retraite supplémentaire à prestations définies, le Groupe Renault a décidé de la fermeture au 31 décembre 2019 de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies, avec la perte des droits correspondants pour tous les bénéficiaires actifs, dont Mme Clotilde Delbos (voir la Note 27-A aux comptes consolidés 2019, chapitre 4.2.6.6 du Document d'enregistrement universel pour les reprises de provisions engendrées par la fermeture de ce régime).

### Éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s.

Il est rappelé que le Conseil d'administration, lors la nomination de Mme Clotilde Delbos en qualité de Directeur général par intérim, a décidé du maintien de son contrat de travail de Directeur financier Groupe avec Renault s.a.s. et de la rémunération y afférente, compte tenu des circonstances exceptionnelles et du caractère transitoire de la situation.

Au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s., les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés à M<sup>me</sup> Delbos au cours de l'exercice 2019 sont les suivants :

- une rémunération fixe annuelle versée au cours de l'exercice 2019 de 524 822 euros payée en douze mensualités ;
- une rémunération variable de 590 110 euros attribuée au titre de l'exercice 2018 et versée en 2019 ;
- une rémunération long terme au titre de l'exercice 2019 sous la forme d'une attribution de 20 000 actions de performance ;

- un intéressement de 19 614 euros au titre de l'exercice 2018 versé en 2019 ;
- d'autres avantages (principalement 2 voitures de fonction) valorisés à 9 604 euros au titre de l'exercice 2019 ;
- un engagement de non-concurrence ; et
- le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe qui comprend un régime à cotisations définies et un régime à prestations définies (article 39) qui a été fermé au 31 décembre 2019 entraînant la perte des droits correspondants.

Ces éléments de rémunération liés au contrat de travail et ne relevant pas du mandat social ne sont pas soumis au vote des actionnaires à l'Assemblée générale du 24 avril 2020.

### 3.2.2.5 Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

#### TABLEAU 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

(TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019	2018	2017
<b>Carlos Ghosn – Président-Directeur général (du 1<sup>er</sup> au 23 janvier 2019)</b>			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	0	1 949 610	2 734 550
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	3 063 859	4 641 684
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant	Néant
<b>TOTAL THÉORIQUE</b>	<b>0</b>	<b>5 013 469</b>	<b>7 376 234</b>
Valorisation des actions de part variable différée au titre de l'exercice et définitivement perdues	N/A	(672 000)	(1 088 550)
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice et définitivement perdues	N/A	(3 063 859)	(4 641 684)
Rémunération variable non versée à la suite du vote négatif dans le cadre du say-on-pay ex-post <sup>(1)</sup>	N/A	(224 000)	N/A
<b>TOTAL RÉEL</b>	<b>0</b>	<b>1 053 610</b>	<b>1 646 000</b>
<b>Thierry Bolloré – Directeur général</b>			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	987 271	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 608 625	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	N/A	N/A
<b>TOTAL THÉORIQUE</b>	<b>2 595 896</b>	-	-
Valorisation des actions de performance restantes après proratisation suite au départ de M. Bolloré	177 592		
<b>TOTAL REEL</b>	<b>1 164 863</b>	-	-
<b>Clotilde Delbos – Directeur général par intérim</b>			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	125 460	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	N/A	N/A
<b>TOTAL RÉEL</b>	<b>125 460</b>	-	-

(1) Conformément à la recommandation du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 12 juin 2019 a rejeté la 10<sup>e</sup> résolution portant sur les éléments de rémunération de M. Carlos Ghosn en sa qualité de Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018. Par conséquent, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, la part payable en numéraire de la rémunération variable de M. Carlos Ghosn au titre de 2018, soit 224 000 euros, ne lui a pas été versée.

La rémunération totale théorique de M. Carlos Ghosn indiquée dans le tableau ci-dessus tient compte de la valorisation comptable des actions de performance et des actions de part variable différée qui lui avaient été attribuées au titre des exercices cités. Cependant, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 13 février et du 3 avril 2019, a constaté la perte par M. Carlos Ghosn des actions de performance attribuées au titre des exercices 2015 à 2018 ainsi que des actions correspondant à la part variable différée au titre des exercices 2014 à 2018, dans la mesure où la condition de présence attachée à l'acquisition définitive de ces actions n'est pas, et ne peut pas être, remplie du fait de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019.

La rémunération totale théorique de M. Thierry Bolloré indiquée dans le tableau ci-dessus tient compte de la valorisation comptable des 50 000 actions de performance qui lui avaient été attribuées au titre de l'exercice 2019. Cependant, le Conseil d'administration du 8 novembre 2019 a décidé que le taux d'allocation de ces actions de performance sera proratisé pour tenir compte de la présence effective de M. Thierry Bolloré au sein de Renault SA au cours de la période d'acquisition. Le nombre d'actions de performance de M. Thierry Bolloré au titre de l'exercice 2019 pourra ainsi s'élever au maximum à 5 520 actions de performance si tous les critères de performance sont atteints à l'issue de la période de trois ans.



## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

**TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS**

(TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Carlos Ghosn – Président-Directeur général (du 1 <sup>er</sup> au 23 janvier 2019)	Montants 2019		Montants 2018		Montants 2017	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Rémunération fixe	0	0	1 000 000	1 000 000	1 230 000	1 230 000
Rémunération variable payée en numéraire <sup>(1)</sup>	0	0	224 000	362 850	362 850	353 625
Rémunération variable payée en actions, sous conditions <sup>(2)</sup>	0	0	672 000	2 064 866	1 088 550	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	48 000	47 540	47 540	48 000
Avantages de toute nature	0	0	5 610	5 610	5 610	5 610
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 949 610</b>	<b>3 480 866</b>	<b>2 734 550</b>	<b>1 637 235</b>
<b>Thierry Bolloré – Directeur général</b>						
Rémunération fixe	651 915	651 915	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	329 869	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	5 487	5 487	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>987 271</b>	<b>657 402</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Clotilde Delbos – Directeur général par intérim</b>						
Rémunération fixe	83 307	83 307	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	42 153	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>125 460</b>	<b>83 307</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Conformément à la recommandation du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 12 juin 2019 a rejeté la 10<sup>e</sup> résolution portant sur les éléments de rémunération de M. Carlos Ghosn en sa qualité de Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018. Par conséquent, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, la part payable en numéraire de la rémunération variable de M. Carlos Ghosn au titre de l'exercice 2018, soit 224 000 euros, ne lui a pas été versée.

(2) À compter de l'année 2016, le Conseil d'administration a décidé que 75 % de la part variable due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions dont l'acquisition serait soumise à des conditions de présence. Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions du 13 février et du 3 avril 2019, constaté la perte par M. Carlos Ghosn des actions correspondant à la part variable différée de sa rémunération au titre des exercices 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018 dans la mesure où la condition de présence attachée à l'acquisition définitive de ces actions n'est pas, et ne peut pas être, remplie du fait de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019.

**TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS**

(TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Dirigeant mandataire social exécutif	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à un accord de non-concurrence	Autres rémunérations
Carlos Ghosn Président-Directeur général Début de mandat : mai 2005 Fin de mandat : janvier 2019	Non	Non <sup>(1)</sup>	Non	Non <sup>(2)</sup>	Non
Thierry Bolloré Directeur général Début de mandat : janvier 2019 Fin de mandat : octobre 2019	Non	Non <sup>(3)</sup>	Non	Non <sup>(4)</sup>	Non
Clotilde Delbos Directeur général par intérim Début de mandat : octobre 2019 Fin de mandat : en cours	Oui	Oui	Non <sup>(5)</sup>	Non <sup>(5)</sup>	Non

(1) Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 3 avril 2019, a constaté, s'agissant du régime de retraite à cotisations définies, que les conditions d'éligibilité de M. Carlos Ghosn au bénéfice de la rente annuelle ne pourront être appréciées qu'au jour où il fera valoir ses droits à la retraite. Le Conseil d'administration a également constaté, s'agissant du régime de retraite à prestations définies, que les conditions de départ de M. Carlos Ghosn ne correspondent à aucun des deux cas d'ouverture de ce régime et qu'aucune rente ne pourra lui être versée à ce titre.

(2) Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2019, a décidé de renoncer unilatéralement au bénéfice de l'accord de non-concurrence qui liait M. Carlos Ghosn à la Société.

(3) Le Conseil d'administration du 8 novembre 2019 a constaté, (i) s'agissant du régime de retraite à cotisation définies, que M. Thierry Bolloré conservera les droits acquis au titre de ce régime dans les conditions prévues par le règlement de ce régime ; (ii) s'agissant du régime de retraite à prestations définies, que M. Thierry Bolloré a perdu le bénéfice de ce régime du fait de son départ de Renault SA.

(4) Le Conseil d'administration du 8 novembre 2019 a décidé de renoncer au bénéfice de l'engagement de non-concurrence souscrit par M. Thierry Bolloré le 3 avril 2019. Par conséquent, aucune contrepartie financière n'a été versée à M. Thierry Bolloré.

(5) Le Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, de maintenir la rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec la société Renault s.a.s. et de lui ajouter un complément de rémunération au titre de ses nouvelles fonctions de Directeur général par intérim. M<sup>me</sup> Clotilde Delbos est tenue par un engagement de non-concurrence au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s. et elle pourra bénéficier d'une indemnité de départ au titre de ce contrat de travail conformément à la réglementation en vigueur.

**TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF****(TABLEAU N° 4 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs durant l'exercice.

**TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF****(TABLEAU N° 5 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

M. Carlos Ghosn ne dispose plus d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions.

M. Thierry Bolloré n'a levé aucune option de souscription ou d'achat d'action au cours de l'exercice 2019.

M<sup>me</sup> Clotilde Delbos ne dispose d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions.**TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF****(TABLEAU N° 6 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Carlos Ghosn	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Thierry Bolloré	N° 26 12/06/2019	5 520*	177 592	12/06/2022	12/06/2022	Oui
Clotilde Delbos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

\* Le Conseil d'administration du 8 novembre 2019 a décidé que le taux d'allocation des 50 000 actions de performance qui avaient été attribuées à M. Thierry Bolloré au titre de l'exercice 2019 sera proratisé pour tenir compte de sa présence effective de au sein de Renault SA au cours de la période d'acquisition. Le nombre d'actions de performance de M. Thierry Bolloré au titre de l'exercice 2019 pourra ainsi s'élever au maximum à 5 520 actions de performance si tous les critères de performance sont atteints à l'issue de la période de trois ans.

**TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE****(TABLEAU N° 7 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Carlos Ghosn	N/A	N/A	N/A
Thierry Bolloré	N/A	N/A	N/A
Clotilde Delbos	N/A	N/A	N/A

**3.2.2.6 Rémunération des administrateurs en 2019**

Conformément à l'article L. 225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision.

L'Assemblée générale mixte du 15 juin 2018 a fixé à 1 500 000 euros le montant annuel de la rémunération des administrateurs à répartir entre eux pour l'exercice 2018 et les exercices suivants, jusqu'à ce que l'Assemblée générale en décide autrement.

La recommandation 21.1 du Code AFEP-MEDEF préconise que la rémunération versée aux administrateurs comporte une part

variable liée à la participation effective au Conseil d'administration et aux comités. Cette part variable doit être prépondérante par rapport à la part fixe. Les règles de répartition et de calcul de la rémunération des administrateurs se conforment à cette recommandation.

Les administrateurs ont perçu en 2019 :

- une part fixe ; et
- une part variable qui est fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil d'administration et/ou comité.

Les Présidents des comités bénéficient d'une rémunération au titre de ces fonctions, en raison de leurs responsabilités supplémentaires.

Par ailleurs, le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Les règles de calcul étaient les suivantes pour 2019 :

	Part fixe	Part variable (par réunion)	Présidence
Conseil d'administration	18 000 €	6 000 €	0 €
Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique (CARE)	1 500 €	3 000 €	15 000 €
Comités (hors CARE)	1 500 €	3 000 €	7 500 €

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Au titre de l'exercice 2019 et en application des règles de calcul détaillées ci-avant, le montant total brut de la rémunération des administrateurs s'est élevé à 2 294 750 euros, en raison du nombre important de réunions additionnelles du Conseil d'administration et des comités et du nombre élevé d'administrateurs dans chaque comité. Ce montant étant supérieur à l'enveloppe approuvée par l'Assemblée générale du 15 juin 2018, un coefficient de réduction d'environ 35,4 % a été appliqué. Par conséquent, le montant total de la rémunération effectivement allouée aux administrateurs s'est élevé à 1 500 000 euros.

Lors de sa réunion du 27 juillet 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé de verser une rémunération supplémentaire de 50 000 euros, non soumise au taux de réduction, à M. Lagayette compte tenu de sa

très grande implication dans la gestion de la crise de gouvernance de Renault début 2019 en tant qu'administrateur référent. En outre, lors de sa réunion du 18 octobre 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, a décidé de verser une rémunération supplémentaire de 10 000 euros, soumise au taux de réduction, à M. Fleuriot en qualité d'administrateur référent.

Il est précisé que les trois administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires sont titulaires d'un contrat de travail au sein de filiales de la Société et perçoivent à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

03

**TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS****(TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

Les montants bruts sont calculés en fonction des règles de répartition et de calcul de la rémunération des administrateurs adoptées par le Conseil d'administration.

Administrateurs	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2018 (en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2018 * (en euros)
M. Senard	0	-	-	-
M <sup>me</sup> Barba	77 514	77 499	77 499	46 920
M. Barrat <sup>(1)</sup>	62 980	58 374	58 374	54 968
M. Belda <sup>(2)</sup>	-	-	-	34 912
M <sup>me</sup> Bensalah Chaqroun	59 105	48 396	48 396	43 943
M <sup>me</sup> Blair <sup>(3)</sup>	45 055	66 708	66 708	51 996
M. Courbe <sup>(4) (5)</sup>	53 130	4 500	4 500	-
M <sup>me</sup> Darmaillac	96 893	75 600	75 600	50 758
M <sup>me</sup> de la Garanderie <sup>(2)</sup>	-	-	-	34 169
M. Desmarest <sup>(4)</sup>	-	11 550	11 550	68 338
M. Derez <sup>(7)</sup>	84 781	41 213	41 213	-
M. Faure <sup>(4) (8)</sup>	-	32 625	32 625	54 968
M. Fleuriot <sup>(9)</sup>	104 806	28 613	28 613	-
M. Gentil <sup>(1)</sup>	68 794	58 374	58 374	54 968
M. Ghosn <sup>(3)</sup>	0	48 000	48 000	47 539
M. Ladreit de Lacharrière <sup>(10)</sup>	-	24 150	24 150	65 367
M. Lagayette <sup>(3)</sup>	119 278	76 650	76 650	83 194
M. Ostertag <sup>(1)</sup>	94 955	74 520	74 520	65 367
M. Personne <sup>(1)</sup>	102 706	77 004	77 004	72 795
M <sup>me</sup> Qiu	78 968	72 594	72 594	57 939
M. Riboud <sup>(2)</sup>	-	-	-	14 856
M <sup>me</sup> Serizawa	68 309	47 088	47 088	47 539
M <sup>me</sup> Sourisse	88 657	49 350	49 350	57 939
M. Thomas	91 079	86 975	86 975	75 766
M. Vial <sup>(4)</sup>	102 706	105 000	105 000	65 367
M <sup>me</sup> Winkler <sup>(11)</sup>	29 552	-	-	-
M. Yamauchi	70 732	56 244	56 244	50 387

\* Les montants des rémunérations attribuées aux administrateurs au titre de l'exercice 2017 et versés en 2018 ont fait l'objet d'un plafonnement individuel. De plus, un coefficient de réduction (d'environ 0,95%) avait été appliqué au barème pour ne pas dépasser l'enveloppe globale.

(1) La rémunération due aux administrateurs représentant les salariés et à l'administrateur représentant les salariés actionnaires au titre de leur mandat social est versée à leurs syndicats respectifs.

(2) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 juin 2017.

(3) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 12 juin 2019.

(4) Administrateur représentant l'État. La rémunération attribuée à MM. Courbe et Vial est versée au budget de l'État en application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.

(5) Administrateur ayant été coopté le 5 octobre 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

(6) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 février 2018.

(7) Administrateur ayant été coopté le 15 février 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2018.

(8) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 5 octobre 2018.

(9) Administrateur ayant pris ses fonctions le 15 juin 2018.

(10) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 juin 2018.

(11) Administrateur ayant pris ses fonctions le 12 juin 2019.

### 3.2.3 Comparaison des niveaux de rémunération des dirigeants et des salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la Société sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Aux termes de l'article L. 225-37-3, le périmètre à considérer pour le calcul des indicateurs est celui de la société cotée établissant le rapport sur le gouvernement d'entreprise. Toutefois, la société Renault SA ne comptant aucun salarié, les indicateurs ont été calculés sur la base des rémunérations de tous les salariés, basés en France, de Renault s.a.s., filiale à 100% de Renault SA, soit 31 643 salariés en 2019.

Ces éléments font partie des informations mentionnées à l'article L.225-37-3 I. du Code de commerce et feront l'objet d'un vote général en application du II de l'article L 225-100 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2020.

Les rémunérations présentées dans le tableau incluent les éléments suivants :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice,
- la rémunération variable versée au cours de l'exercice,
- les jetons de présence versés au cours de l'exercice, le cas échéant,

- la valeur comptable des avantages en nature versés au cours de l'exercice,
- les actions de performances attribuées au cours de l'exercice (à la valeur IFRS),
- l'intéressement et la participation versés au cours de l'exercice.

Tant pour les salariés de Renault s.a.s. que pour les mandataires sociaux de Renault S.A., les rémunérations ont été annualisées.

Les dirigeants mandataires sociaux concernés sont le Président du Conseil d'administration, le Directeur général ainsi que le Président-Directeur général, fonction qui a existé au sein du Groupe au cours des cinq dernières années et jusqu'au 24 janvier 2019.

Les rémunérations présentées sont attachées à la fonction et non à la personne des dirigeants, de sorte que le changement de dirigeant pour une même fonction n'impacte pas la présentation de l'information sur la période de cinq ans. Pour l'année 2019, la rémunération du Directeur général a été ainsi annualisée sur la base de la rémunération de M. Thierry Bolloré, afin de ne pas tenir compte de la situation exceptionnelle et transitoire liée à l'intérim exercé par Mme Clotilde Delbos.

		2019	2018	2017	2016	2015
<b>PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	Rémunération annuelle	-	5 521 258 €	7 292 183 €	7 380 125 €	7 234 929 €
	Ratio / rémunération moyenne des salariés	-	92	121	125	126
	Ratio / rémunération médiane des salariés	-	115	152	158	158
<b>PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	Rémunération annuelle	453 499 €	-	-	-	-
	Ratio / rémunération moyenne des salariés	7	-	-	-	-
	Ratio / rémunération médiane des salariés	9	-	-	-	-
<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	Rémunération annuelle	3 401 812 €	-	-	-	-
	Ratio / rémunération moyenne des salariés	56	-	-	-	-
	Ratio / rémunération médiane des salariés	70	-	-	-	-
<b>SALARIÉS</b>	Rémunération annuelle	60 823 €	60 324 €	60 107 €	58 843 €	57 307 €
	Rémunération médiane	48 824 €	48 018 €	47 969 €	46 591 €	45 850 €
<b>PRFORMANCE DU GROUPE</b>	% de marge opérationnelle du Groupe	4,8 %	6,3 %	6,4 %	6,4 %	5,2 %

## 3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Lors de sa réunion du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration (chapitre 3.2.4.1 ci-dessous), du Directeur général (chapitre 3.2.4.2 ci-dessous) et du Directeur général par intérim (chapitre 3.2.4.3 ci-dessous).

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui se réunira le 24 avril 2020.

Il est précisé que le versement des éventuels éléments de rémunération variables au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation ultérieure, par une Assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2020.

### 3.2.4.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

#### Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 24 avril 2020 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

##### 12<sup>e</sup> résolution - Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.1.

#### Rémunération fixe annuelle

Pour 2020, la rémunération fixe annuelle demeure fixée à un montant brut de 450 000 euros payables en douze mensualités (au *pro rata temporis*).

#### Rémunération variable annuelle

Le Président du Conseil d'administration ne percevra pas de rémunération variable annuelle.

#### Rémunération variable pluriannuelle

Le Président du Conseil d'administration ne percevra pas de rémunération variable pluriannuelle.

#### Rémunération exceptionnelle

Le Président du Conseil d'administration ne percevra aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2020.

#### Rémunération à long terme

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération à long terme.

#### Rémunération du mandat d'administrateur

Le Président du Conseil d'administration ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

#### Avantages de toute nature

Le Président du Conseil d'administration bénéficie de deux voitures de fonction, dont une avec chauffeur.

#### Conventions de prestations de services

Aucune convention de prestations de services ne sera conclue entre la Société et le Président du Conseil d'administration.

#### Indemnité de prise de fonction

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'indemnité de prise de fonction.

#### Avantages post-mandat

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ ou de clause de non-concurrence, ni d'aucun régime de retraite supplémentaire.

### 3.2.4.2 Politique de rémunération du Directeur général

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a arrêté, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2020.

#### Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 24 avril 2020 en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce

##### 13<sup>e</sup> résolution - Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2020

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.2.

Le Conseil d'administration a considéré que Monsieur Luca de Meo par son parcours, par son expérience et par sa réussite dans ses précédentes fonctions, réunit toutes les qualités pour contribuer au développement et à la transformation du Groupe Renault dans toutes ses dimensions.

Les critères ainsi que leur pondération sont indiqués dans les tableaux ci-dessous.

#### CRITÈRES QUANTIFIABLES AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 (0 À 100 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

Compte tenu des enjeux environnementaux et des nouvelles réglementations, le critère des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules particuliers (réglementation CAFE) a été ajouté aux critères quantitatifs de la précédente structure de rémunération. L'atteinte de cet objectif en 2020 constitue un enjeu financier et de réputation, et donc un objectif prioritaire pour le Groupe. Par ailleurs, compte tenu de l'importance de la génération de liquidités (*free cash flow*), il a été décidé de maintenir la pondération de ce critère et, par conséquent, de baisser celle des critères du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle Groupe.

	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	Free cash flow (FCF)*	Chiffre d'affaires Groupe (CA)	Émissions de CO <sub>2</sub>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La marge opérationnelle est l'indicateur clé de la rentabilité de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles (<i>free cash flow</i>) démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société, permettant le financement de la croissance et la possibilité de verser des dividendes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le chiffre d'affaires est l'indicateur reflétant le niveau d'activité de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce critère, qui est un enjeu majeur pour les constructeurs automobiles en 2020, mesure la moyenne des émissions des véhicules particuliers immatriculés en Europe, sur la base de la réglementation CAFE (voir le chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel).</li> </ul>
<b>Pondération (en % de la rémunération fixe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % au maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % au maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % au maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % à l'objectif et au maximum.</li> </ul>
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure au budget.</li> <li>24 % si la marge opérationnelle est égale au budget.</li> <li>30 % si la marge opérationnelle est égale ou supérieure au budget +0,2 point.</li> <li>Interpolation linéaire si la marge opérationnelle est entre le budget et le budget +0,2 point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le <i>free cash flow</i> est strictement inférieur au budget.</li> <li>24 % si le <i>free cash flow</i> est égal au budget.</li> <li>30 % si le <i>free cash flow</i> est égal ou supérieur au budget +50 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le <i>free cash flow</i> est entre le budget et le budget +50 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le chiffre d'affaires est strictement inférieur au budget.</li> <li>16 % si le chiffre d'affaires est égal au budget.</li> <li>20 % si le chiffre d'affaires est égal ou supérieur au budget +2,5 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le chiffre d'affaires est entre le budget et le budget +2,5 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> est strictement supérieur à l'objectif réglementaire.</li> <li>20 % si le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> est inférieur ou égal à l'objectif réglementaire.</li> </ul>

Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas les chiffres cibles ex-ante pour ces critères de performance. Cependant, elle publiera ex-post le taux de réalisation de ces critères.

\* Avant prise en compte des coûts de restructurations.

La concurrence pour le recrutement externe de dirigeants étant intense sur le marché automobile mondial, il est primordial de s'assurer que la rémunération globale du Directeur général soit attractive et compétitive par rapport aux pratiques de sociétés comparables. Compte tenu du profil international et de l'expérience de M. Luca de Meo dans le secteur automobile, le Comité de la gouvernance et des rémunérations a ainsi proposé une rémunération globale tenant compte du niveau de sa rémunération précédente et des rémunérations constatées au sein des sociétés du CAC 40 et des groupes automobiles internationaux (Fiat Chrysler, General Motors, Ford, Honda, PSA, Daimler, BMW, Volkswagen, Volvo et Toyota) ainsi que des missions qui lui seront confiées.

L'étude conduite en décembre 2019 par un cabinet de consultants spécialisé, dans le cadre du processus de recrutement externe du Directeur général, montre que la rémunération globale détaillée ci-dessous est inférieure à la médiane des rémunérations dans chacun des deux panels précités.

#### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Directeur général est fixée à un montant brut de 1 300 000 euros, payable en douze mensualités (montant qui sera versé au *pro rata temporis* à compter du début effectif du mandat social de M. Luca de Meo prévu le 1<sup>er</sup> juillet 2020).

#### Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle pourra atteindre 150 % de la rémunération fixe perçue si tous les critères de performance sont atteints au maximum. La rémunération variable annuelle sera intégralement payée en numéraire.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration comprennent quatre critères quantifiables et trois critères qualitatifs. Le Conseil d'administration a estimé qu'il s'agit d'indicateurs clés de la performance du Groupe Renault.

**CRITÈRES QUALITATIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 (0 À 50 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)**

Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les critères qualitatifs afin de prendre en compte le nouveau mode de fonctionnement de l'Alliance et la priorité donnée à la satisfaction des clients et à la qualité des véhicules. L'atteinte de ces trois critères contribue directement à la performance du Groupe.

	Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	Qualité des engagements RSE et environnementaux	Satisfaction client/Qualité
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Alliance est essentielle à l'amélioration de la compétitivité de ses membres, en leur permettant de tirer parti des effets d'échelle particulièrement importants dans le contexte de transition de l'industrie automobile. Les indicateurs mentionnés ci-dessous sont des facteurs clés de la nouvelle dynamique de l'Alliance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce critère vise à renforcer la prise en compte des intérêts des parties prenantes, contribuant ainsi à une performance pérenne de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des produits et la satisfaction des clients sont des contributeurs directs de la performance du Groupe.</li> </ul>
<b>Pondération (en % de la rémunération fixe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,66 % à l'objectif et maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,66 % à l'objectif et maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,66 % à l'objectif et maximum</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions du Conseil opérationnel de l'Alliance</li> <li>Mise en œuvre des projets leader/follower</li> <li>Formalisation des plans d'optimisation régionaux</li> <li>Nombre de nouveaux projets de partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé et sécurité (taux de fréquence d'accidents)</li> <li>Ratio d'écart salarial femmes/hommes</li> <li>Taux de recyclage des voitures</li> <li>Maintien d'un bon climat social dans le monde et en particulier en France (mesuré par le taux d'engagement de l'enquête de satisfaction salarié)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'incidents</li> <li>Nombre de plaintes par véhicule</li> <li>Niveau de satisfaction des clients</li> </ul>

Pour la seule année 2020, et afin d'offrir une rémunération compétitive au nouveau Directeur général malgré sa prise de fonctions à mi-exercice, M. Luca de Meo bénéficiera d'une rémunération variable qui sera égale au minimum à 100 % de la rémunération fixe versée en 2020 (au *pro rata temporis* de la durée du mandat social en 2020).

Il est rappelé qu'en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au Directeur général au titre de l'exercice 2020 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale annuelle devant se réunir en 2021 afin de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

**Rémunération variable pluriannuelle**

Le Directeur général ne percevra pas de rémunération variable pluriannuelle.

**Rémunération exceptionnelle**

Le Directeur général ne percevra aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2020.

**Rémunération à long terme**

En accord avec les principes de rémunération de la Société, une part significative de la rémunération du Directeur général consiste en une rémunération à long terme, dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance, afin d'assurer un alignement de la rémunération du Directeur général sur les intérêts des actionnaires.

La rémunération à long terme prend la forme d'actions de performance, attribuées annuellement. Le nombre d'actions de performance attribuées au Directeur général est exprimé en nombre absolu, plutôt qu'en pourcentage du salaire, de sorte que les variations à la hausse comme à la baisse du cours de l'action affectent la valeur totale de cette rémunération à long terme.

Le Directeur général bénéficie ainsi d'actions de performance, selon les mêmes critères que les autres cadres du Groupe (voir le chapitre 3.2.5 du présent Document d'enregistrement universel), sous réserve d'un critère de performance supplémentaire, le rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return – TSR*), appliqué en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

Le Conseil d'administration du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé que le Directeur général se verra attribuer 75 000 actions de performance, représentant le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué au titre de l'exercice 2020.

Les critères de performance seront appréciés sur une période cumulée de trois ans (2020, 2021 et 2022).

L'acquisition définitive des actions de performance est également soumise à une condition de présence de trois ans à compter de la date d'attribution par le Conseil d'administration.

Sur les actions de performance qui lui seront attribuées, le nombre d'actions définitivement acquises par le Directeur général dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants :

### CRITÈRES DE PERFORMANCE À LONG TERME

	Rendement total pour les actionnaires ( <i>total shareholder return</i> – TSR)	Free cash flow (FCF) *	Pourcentage de modèles réalisés sur une plateforme de l'Alliance	Empreinte carbone globale
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le TSR est le critère de marché qui reflète à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés. Le TSR relatif reflète la valeur fournie aux actionnaires, par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès.</li> <li>Le niveau de TSR est calculé par rapport à un indice de référence, qui est la somme de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx Auto &amp; Parts et de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx ex Financials (les deux étant également pondérés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <i>free cash flow</i> (FCF) est un élément clé de la capacité de croissance de la Société puisqu'il est à l'origine de sa capacité à financer les investissements nécessaires à la croissance long terme et permet le versement de dividendes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce critère est un indicateur clé de la capacité du Groupe à partager les coûts et à tirer profit des effets d'échelle de l'Alliance.</li> </ul>	<p>Ce critère correspond à l'objectif de réduction de l'empreinte carbone moyenne des véhicules particuliers et utilitaires immatriculés dans le monde. Il couvre les gaz à effet de serre émis du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour produire les véhicules ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leurs conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (voir le chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel).</p>
<b>Pondération (en % d'octroi)</b>	• 20 %	• 30 %	• 30 %	• 20 %
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence.</li> <li>9 % si le TSR est égal à l'indice de référence.</li> <li>20 % si le TSR est égal ou supérieur à l'indice de référence +10 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence +10 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le FCF est strictement inférieur au budget.</li> <li>21 % si le FCF est égal au budget.</li> <li>30 % si le FCF est supérieur ou égal au budget +20 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget +20 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le pourcentage de modèles CMF est strictement inférieur à l'indicateur du plan à moyen terme.</li> <li>21 % si le pourcentage de modèles CMF est égal à l'indicateur du plan à moyen terme.</li> <li>30 % si le pourcentage de modèles CMF est supérieur ou égal à l'indicateur du plan à moyen terme +5 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le pourcentage de modèles CMF est entre l'indicateur du plan à moyen terme et l'indicateur du plan à moyen terme +5 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si l'empreinte carbone moyenne est strictement supérieure à l'objectif du Groupe</li> <li>14 % si l'empreinte carbone moyenne est égale à l'objectif du Groupe</li> <li>20 % si l'empreinte carbone moyenne est égale ou inférieure à l'objectif du Groupe -2,5 points.</li> <li>Interpolation linéaire si l'empreinte carbone moyenne est entre l'objectif du Groupe -2,5 points et l'objectif du Groupe.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puisque ce critère est relatif, le montant de l'objectif n'est pas connu à cette date. La Société communiquera le chiffre moyen et le taux de réalisation associé à la fin de la période de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas <i>ex-ante</i> les chiffres cibles pour ces critères. Cependant, elle publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'objectif de réduction de l'empreinte carbone moyenne par véhicule s'inscrit dans le cadre des objectifs environnementaux du Groupe et est défini au chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel.</li> </ul>	

\* Avant prise en compte des coûts de restructurations.

### Obligation de détention et de conservation d'actions acquises par le Directeur général au titre de plans d'actions de performance

Le Directeur général est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions issues des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif, et ce jusqu'au terme de son mandat. Cette exigence vise à assurer un niveau suffisant d'alignement des intérêts du Directeur général sur ceux des actionnaires.

### Engagement du Directeur général de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Directeur général s'engagera, lors de chaque attribution d'actions de performance, à ne pas utiliser d'opérations de couverture de risque sur les actions issues de ces actions de performance.

### Conséquences du départ du Directeur général sur l'acquisition des actions de performance

En cas de départ du Groupe Renault avant la fin de la période d'acquisition, la perte ou le maintien du bénéfice des actions de performance attribuées au Directeur général dépendra du motif du départ.



Motif du départ	Bénéfice des actions de performance non encore acquises
Révocation (intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition)	Perte totale en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Maintien dans tous les autres cas de révocation, au prorata de la période d'acquisition.
Démission (intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition)	Perte totale.
Fin de mandat	Maintien, au prorata de la période d'acquisition. Maintien de la totalité des droits si le Directeur général devient salarié d'une société du Groupe Renault jusqu'à la date d'acquisition des actions.
Mise à la retraite/Départ à la retraite	Maintien sans accélération de la période d'acquisition. Les conditions des plans, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer.
Invalidité/Maladie longue durée	Maintien des droits. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Décès	Maintien au bénéfice des héritiers ou ayant-droits. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Circonstances exceptionnelles	Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration pourra décider le maintien exceptionnel des droits. Le taux d'allocation serait en tout état de cause proratisé pour tenir compte de la présence effective du Directeur général dans le Groupe au cours de la période d'acquisition. Il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions des plans, y compris les conditions de performance, continueraient à s'appliquer.

Par ailleurs, il n'existe pas de clause d'accélération de la période d'acquisition des actions de performance en cas de changement de contrôle.

### Rémunération du mandat d'administrateur

Le Directeur général, n'étant pas administrateur, ne percevra aucune rémunération à ce titre.

### Avantages de toute nature

Le Directeur général bénéficie de deux voitures de fonction et d'une voiture avec chauffeur. Il pourra bénéficier d'une couverture internationale de santé.

En 2020, le Directeur général bénéficie du service d'assistance à la relocalisation similaire à l'assistance fournie pour les salariés du Groupe Renault recrutés à l'étranger (démarches administratives et fiscales, prise en charge du déménagement, recherche de logement et logement temporaire, etc.).

### Convention de prestations de services

Aucune convention de prestations de services ne sera conclue entre la Société et le Directeur général.

### Indemnité de prise de fonction

Le Directeur général ne bénéficie pas d'indemnité de prise de fonction.

### Indemnité de départ

Le Directeur général bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant égal à la moyenne des deux dernières années de rémunération annuelle brute fixe et variable, payable en une seule fois dans les six mois suivant le départ, en cas de révocation à l'initiative du Conseil d'administration et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil d'administration.

Cette indemnité ne sera pas versée en cas de révocation pour faute grave ou lourde.

Le total de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, en cas de mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence (voir ci-dessous), ne pourra pas excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle.

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a arrêté les conditions de performances conditionnant le versement de l'indemnité de départ. Ainsi, pour bénéficier de cette indemnité les conditions cumulatives suivantes devront être atteintes sur les deux derniers exercices précédents le départ (un seul exercice en cas de départ au cours de l'année 2021) :

- un taux d'atteinte total minimum de 80 % des critères de performance de la rémunération variable annuelle du Directeur général ;
- l'atteinte de l'objectif du *free cash flow* du Groupe.

### Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2020, la conclusion d'une convention de non-concurrence avec M. Luca de Meo.

Le Conseil d'administration a estimé qu'il est dans l'intérêt de Renault de conclure cette convention de non-concurrence qui permettra de protéger les intérêts légitimes du Groupe Renault, en raison de la nature particulièrement concurrentielle du marché automobile, de l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Luca de Meo dans ce marché, des moyens qui sont mis à sa disposition, des informations sensibles dont il dispose et auxquelles il peut avoir accès.

Aux termes de cette convention, M. Luca de Meo s'engagera, à compter de la fin de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celles du Groupe, soit pour son propre compte, soit pour le compte de sociétés du secteur de la conception, de la construction et de la commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) ou pour le compte de fournisseurs du secteur automobile.

L'application de cette clause sera limitée :

- à une durée de douze (12) mois suivant la date à laquelle M. Luca de Meo a effectivement cessé d'exercer son mandat social ;
- aux pays du continent européen et au Japon, ainsi qu'aux constructeurs automobiles et équipementiers européens et japonais.

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Luca de Meo percevra de la Société, durant la période d'application de la

convention (douze mois) et sous réserve de non-contravention à celle-ci, une contrepartie financière brute correspondant à un an de rémunération annuelle brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle payée en numéraire), payable en douze mensualités. La rémunération annuelle brute retenue pour ce calcul sera celle versée au cours des douze mois précédant la date de cessation du mandat social.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration de la Société se prononcera, lors du départ de M. Luca de Meo, sur l'application ou non de la convention de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement. Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de départ à la retraite ou si l'intéressé a atteint l'âge de 65 ans.

### Régime de retraite supplémentaire

Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2020, la mise en œuvre d'un engagement de retraite supplémentaire au profit de M. Luca de Meo.

Le Conseil d'administration a estimé que l'application de cet engagement au profit de M. Luca de Meo permet à la Société de s'attacher et de fidéliser le Directeur général.

Le régime de retraite supplémentaire du Directeur général est identique à celui dont bénéficient les membres du Comité exécutif Groupe (le régime dit « article 83 » et le régime dit « article 82 »).

#### a) Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (Article 83)

Les cotisations représenteront :

- 3,5 % de la rémunération annuelle brute comprise entre quatre et huit fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche C), prises en charge à 2,5 % par la Société et à 1 % par le Directeur général ;
- puis 8 % de la rémunération annuelle brute comprise entre huit et seize fois le plafond de la Sécurité sociale Directeur général.

Le montant global de la cotisation (parts patronale et salariale) est plafonné à un montant forfaitaire égal à 8 % de huit fois le plafond de la Sécurité sociale.

#### b) Régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82)

Le Directeur général bénéficiera du nouveau régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82) qui sera mis en place à compter du 1<sup>er</sup> mai 2020 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 12,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général recevra une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur.

Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe.

### 3.2.4.3 Politique de rémunération du Directeur général par intérim (M<sup>me</sup> Clotilde Delbos)

Le Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, de maintenir le contrat de travail qui lie M<sup>me</sup> Clotilde Delbos à la société Renault s.a.s. Ce contrat de travail correspond à ses fonctions de Directeur financier du Groupe Renault (distinctes de son mandat de Directeur général de Renault SA par intérim) qu'elle continuera à exercer sous la supervision du Président de Renault s.a.s., M. Jean-Dominique Senard.

Par conséquent, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec la société Renault s.a.s. et de lui ajouter un complément de rémunération au titre de ses nouvelles fonctions de Directeur général par intérim.

Le Conseil d'administration réuni le 13 février 2020 a arrêté, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, la politique de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos pour l'exercice 2020 au titre son mandat de Directeur général par intérim.

Les éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail sont également rappelés ci-dessous.

### Éléments de rémunération de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son mandat de Directeur général par intérim

#### Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 24 avril 2020 en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce

##### 14<sup>e</sup> résolution - Approbation de la politique de rémunération du Directeur général par intérim pour l'exercice 2020

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général par intérim, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.3.

### Rémunération fixe annuelle

Pour 2020, la rémunération fixe annuelle de M<sup>me</sup> Clotilde Delbos au titre de son mandat social de Directeur général demeure fixée à un montant brut de 371 329 euros, payable en douze mensualités (montant qui sera versé au *pro rata temporis* à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et jusqu'à la fin du mandat social prévue le 30 juin 2020).

M<sup>me</sup> Clotilde Delbos, qui bénéficie également d'une rémunération fixe annuelle brute de 528 671 euros au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s. (voir paragraphe *Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail* ci-dessous), bénéficiera ainsi d'une rémunération fixe globale de 900 000 euros sur une base annuelle (montant qui sera versé au prorata temporis à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et jusqu'à la fin du mandat social prévue le 30 juin 2020).

Les critères ainsi que leur pondération sont indiqués dans les tableaux ci-dessous :

### Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable pourra atteindre 150 % de la rémunération fixe perçue au titre de son mandat social si tous les objectifs de performance sont atteints au maximum. Cette rémunération variable sera intégralement payée en numéraire.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration comprennent quatre critères quantifiables et trois critères qualitatifs. Il s'agit des mêmes critères que ceux applicables à la rémunération variable annuelle du Directeur général.

#### CRITÈRES QUANTIFIABLES AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 (0 À 100 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

Compte tenu des enjeux environnementaux et des nouvelles réglementations, le critère des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules particuliers (réglementation CAFE) a été ajouté aux critères quantitatifs de la précédente structure de rémunération. L'atteinte de cet objectif en 2020 constitue un enjeu financier et de réputation, et donc un objectif prioritaire pour le Groupe. Par ailleurs, compte tenu de l'importance de la génération de liquidités (*free cash flow*), il a été décidé de maintenir la pondération de ce critère et, par conséquent, de baisser celle des critères du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle Groupe.

	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	Free cash flow (FCF) *	Chiffre d'affaires Groupe (CA)	Émissions de CO <sub>2</sub>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La marge opérationnelle est l'indicateur clé de la rentabilité de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles (<i>free cash flow</i>) démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société, permettant le financement de la croissance et la possibilité de verser des dividendes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le chiffre d'affaires est l'indicateur reflétant le niveau d'activité de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce critère, qui est un enjeu majeur pour les constructeurs automobile en 2020, mesure la moyenne des émissions des véhicules particuliers immatriculés en Europe, sur la base de la réglementation CAFE (voir le chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel).</li> </ul>
<b>Pondération (en % de la rémunération fixe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % au maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % au maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % au maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % à l'objectif et au maximum.</li> </ul>
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure au budget.</li> <li>24 % si la marge opérationnelle est égale au budget.</li> <li>30 % si la marge opérationnelle est égale ou supérieure au budget +0,2 point.</li> <li>Interpolation linéaire si la marge opérationnelle est entre le budget et le budget +0,2 point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le <i>free cash flow</i> est strictement inférieur au budget.</li> <li>24 % si le <i>free cash flow</i> est égal au budget.</li> <li>30 % si le <i>free cash flow</i> est égal ou supérieur au budget +50 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le <i>free cash flow</i> est entre le budget et le budget +50 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le chiffre d'affaires est strictement inférieur au budget.</li> <li>16 % si le chiffre d'affaires est égal au budget.</li> <li>20 % si le chiffre d'affaires est égal au budget +2,5 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le chiffre d'affaires est entre le budget et le budget +2,5 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> est strictement supérieur à l'objectif réglementaire.</li> <li>20 % si le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> est égal ou inférieur à l'objectif réglementaire.</li> </ul>

Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas ex-ante les chiffres cibles pour ces critères de performance. Cependant, elle publiera ex-post le taux de réalisation de ces critères.

\* Avant prise en compte des coûts de restructurations.

#### CRITÈRES QUALITATIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 (0 À 50 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les critères qualitatifs afin de prendre en compte le nouveau mode de fonctionnement de l'Alliance et la priorité donnée à la satisfaction des clients et à la qualité des véhicules. L'atteinte de ces trois critères contribue directement à la performance du Groupe.

	Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	Qualité des engagements RSE et environnementaux	Satisfaction client/Qualité
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Alliance est essentielle à l'amélioration de la compétitivité de ses membres, en leur permettant de tirer parti des effets d'échelle particulièrement importants dans le contexte de transition de l'industrie automobile. Les indicateurs mentionnés ci-dessous sont des facteurs clés de la nouvelle dynamique de l'Alliance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce critère vise à renforcer la prise en compte des intérêts des parties prenantes, contribuant ainsi à une performance pérenne de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des produits et la satisfaction des clients sont des contributeurs directs de la performance du Groupe.</li> </ul>
<b>Pondération (en % de la rémunération fixe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,66 % à l'objectif et maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,66 % à l'objectif et maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,66 % à l'objectif et maximum</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions du Conseil opérationnel de l'Alliance</li> <li>Mise en œuvre des projets leader/follower</li> <li>Formalisation des plans d'optimisation régionaux</li> <li>Nombre de nouveaux projets de partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé et sécurité (taux de fréquence d'accidents)</li> <li>Ratio d'écart salarial femmes/hommes</li> <li>Taux de recyclage des voitures</li> <li>Maintien d'un bon climat social dans le monde et en particulier en France (mesuré par le taux d'engagement de l'enquête de satisfaction salariale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'incidents</li> <li>Nombre de plaintes par véhicule</li> <li>Niveau de satisfaction des clients</li> </ul>

Il est rappelé qu'en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2020 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale annuelle devant se réunir en 2021 afin de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

### Rémunération variable pluriannuelle

Le Directeur général par intérim ne percevra pas de rémunération variable pluriannuelle.

### Rémunération exceptionnelle

Le Directeur général par intérim ne percevra aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2020.

### Rémunération à long terme

En accord avec les principes de rémunération de la Société, une part significative de la rémunération du Directeur général par intérim consiste en une rémunération à long terme, dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance, afin d'assurer un alignement de la rémunération du Directeur général par intérim sur les intérêts des actionnaires.

Sur les 27 500 actions de performance qui lui seront attribuées, le nombre d'actions définitivement acquises par le Directeur général par intérim dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants :

La rémunération à long terme prend la forme d'actions de performance, attribuées annuellement. Le nombre d'actions de performance attribuées au Directeur général par intérim est exprimé en nombre absolu, plutôt qu'en pourcentage du salaire, de sorte que les variations à la hausse comme à la baisse du cours de l'action affectent la valeur totale de cette rémunération à long terme.

Le Directeur général par intérim bénéficie ainsi d'actions de performance, selon les mêmes critères que les autres cadres du Groupe (voir le chapitre 3.2.5 du présent Document d'enregistrement universel), sous réserve d'un critère de performance supplémentaire, le rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return – TSR*), appliqué en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

Le Conseil d'administration du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé que le Directeur général par intérim se verrait attribuer 27 500 actions de performance, représentant le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué au titre de l'exercice 2020.

Les critères de performance seront appréciés sur une période cumulée de trois ans (2020, 2021 et 2022).

L'acquisition définitive des actions de performance est également soumise à une condition de présence de trois ans à compter de la date d'attribution par le Conseil d'administration.

## CRITÈRES DE PERFORMANCE À LONG TERME

	Rendement total pour les actionnaires ( <i>total shareholder return – TSR</i> )	Free cash flow (FCF) *	Pourcentage de modèles réalisés sur une plate-forme de l'Alliance	Émissions de CO <sub>2</sub>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le TSR est le critère de marché qui reflète à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés. Le TSR relatif reflète la valeur fournie aux actionnaires, par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès.</li> <li>Le niveau de TSR est calculé par rapport à un indice de référence, qui est la somme de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx Auto &amp; Parts et de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx ex Financials (les deux étant également pondérés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <i>free cash flow</i> (FCF) est un élément clé de la capacité de croissance de la Société puisqu'il est à l'origine de sa capacité à financer les investissements nécessaires à la croissance long terme et permet le versement de dividendes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce critère est un indicateur clé de la capacité du Groupe à partager les coûts et à tirer profit des effets d'échelle de l'Alliance.</li> </ul>	<p>Ce critère correspond à l'objectif de réduction de l'empreinte carbone moyenne des véhicules particuliers et utilitaires immatriculés dans le monde.</p> <p>Il couvre les gaz à effet de serre émis du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour produire les véhicules ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leurs conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (voir le chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel).</p>
<b>Pondération (en % d'octroi)</b>	• 20 %	• 30 %	• 30 %	• 20 %
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence.</li> <li>9 % si le TSR est égal à l'indice de référence.</li> <li>20 % si le TSR est égal ou supérieur à l'indice de référence +10 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence +10 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le FCF est strictement inférieur au budget.</li> <li>21 % si le FCF est égal au budget.</li> <li>30 % si le FCF est supérieur ou égal au budget +20 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget +20 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le pourcentage de modèles CMF est strictement inférieur à l'indicateur du plan à moyen terme.</li> <li>21 % si le pourcentage de modèles CMF est égal à l'indicateur du plan à moyen terme.</li> <li>30 % si le pourcentage de modèles CMF est supérieur ou égal à l'indicateur du plan à moyen terme +5 %.</li> <li>Interpolation linéaire si le pourcentage de modèles CMF est entre l'indicateur du plan à moyen terme et l'indicateur du plan à moyen terme +5 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si l'empreinte carbone moyenne est strictement supérieure à l'objectif du Groupe</li> <li>14 % si le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> est égal à l'objectif du Groupe</li> <li>20 % si l'empreinte carbone moyenne est égale ou inférieure à l'objectif du Groupe -2,5 points.</li> <li>Interpolation linéaire si l'empreinte carbone moyenne est entre l'objectif du Groupe -2,5 points et l'objectif du Groupe</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puisque ce critère est relatif, le montant de l'objectif n'est pas connu à cette date. La Société communiquera le chiffre moyen et le taux de réalisation associé à la fin de la période de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas <i>ex-ante</i> les chiffres cibles pour ces critères. Cependant, elle publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'objectif de réduction de l'empreinte carbone moyenne des véhicules s'inscrit dans le cadre des objectifs environnementaux du Groupe et est défini au chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel.</li> </ul>	

\* Avant prise en compte des coûts de restructurations.

## Obligation de détention et de conservation d'actions acquises par le Directeur général par intérim au titre de plans d'actions de performance

Le Directeur général par intérim est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions issues des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif, et ce jusqu'au terme de son mandat. Cette exigence vise à assurer un niveau suffisant d'alignement des intérêts du Directeur général sur ceux des actionnaires.

## Engagement du Directeur général par intérim de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Directeur général par intérim s'engagera, lors de chaque attribution d'actions de performance, à ne pas utiliser d'opérations de couverture de risque sur les actions issues de ces actions de performance.

## Conséquences du départ du Directeur général par intérim sur l'acquisition des actions de performance

En cas de départ du Groupe Renault avant la fin de la période d'acquisition, la perte ou le maintien du bénéfice des actions de performance attribuées au Directeur général par intérim dépendra du motif du départ.

Motif du départ	Bénéfice des actions de performance non encore acquises
Révocation (intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition)	Perte totale en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Maintien dans tous les autres cas de révocation, au prorata de la période d'acquisition.
Démission (intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition)	Perte totale.
Fin de mandat	Maintien, au prorata de la période d'acquisition. Maintien de la totalité des droits si le Directeur général par intérim reste salarié d'une société du Groupe Renault jusqu'à la fin de la période d'acquisition.
Mise à la retraite/Départ à la retraite	Maintien sans accélération de la période d'acquisition. Les conditions des plans, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer.
Invalidité/Maladie longue durée	Maintien des droits. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Décès	Maintien au bénéfice des héritiers ou ayant-droits. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Circonstances exceptionnelles	Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration pourra décider le maintien exceptionnel des droits. Le taux d'allocation serait en tout état de cause proratisé pour tenir compte de la présence effective du Directeur général par intérim dans le Groupe au cours de la période d'acquisition. Il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions des plans, y compris les conditions de performance, continueraient à s'appliquer.

Par ailleurs, il n'existe pas de clause d'accélération de la période d'acquisition des actions de performance en cas de changement de contrôle.

## Rémunération du mandat d'administrateur

Le Directeur général par intérim, n'étant pas administrateur, ne percevra aucune rémunération à ce titre.

## Avantages de toute nature

Le Directeur général par intérim ne bénéficiera pas d'autres avantages au titre de son mandat social.

Il est précisé que M<sup>me</sup> Clotilde Delbos bénéficie de certains avantages en nature au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s. (voir paragraphe *Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail* ci-dessous).

## Convention de prestations de services

Aucune convention de prestations de services ne sera conclue entre Renault SA et le Directeur général par intérim.

## Indemnité de prise de fonction

Le Directeur général par intérim ne bénéficie pas d'indemnité de prise de fonction.

## Indemnité de départ

Le Directeur général par intérim ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.

## Convention de non-concurrence Renault SA

Renault SA ne conclura pas avec M<sup>me</sup> Clotilde Delbos de convention de non-concurrence spécifique au titre de son mandat social. Il est toutefois précisé que M<sup>me</sup> Clotilde Delbos est tenue par un engagement de non-concurrence au titre de son contrat de travail.

## Engagement de retraite supplémentaire

Le régime de retraite du Directeur général par intérim, à la fois au titre du mandat social et du contrat de travail, est similaire à celui dont bénéficient les membres du Comité exécutif Groupe (Article 83 et Article 82).

### a) Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (Article 83)

Jusqu'au 30 avril 2020, les cotisations représentent 8 % de la rémunération annuelle brute comprise entre huit et seize fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche D), prises en charge à 5 % par la Société et à 3 % par M<sup>me</sup> Clotilde Delbos.

À compter du 1<sup>er</sup> mai 2020, les cotisations représentent :

- 3,5 % de la rémunération annuelle brute comprise entre quatre et huit fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche C), prises en charge à 2,5 % par la Société et à 1 % par M<sup>me</sup> Clotilde Delbos ;
- puis 8 % de la rémunération annuelle brute comprise entre huit et seize fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche D), prises en charge à 5 % par la Société et à 3 % par M<sup>me</sup> Clotilde Delbos.

Le montant global de la cotisation (parts patronale et salariale) est plafonné à un montant forfaitaire égal à 8 % de huit fois le plafond de la Sécurité sociale.

#### b) Régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82)

Le Directeur général bénéficiera du nouveau régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82) qui sera mis en place à compter du 1<sup>er</sup> mai 2020 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 12,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général par intérim recevra une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur.

Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe.

### Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail

Il est rappelé que le Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, de maintenir la rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec la société Renault s.a.s et de lui ajouter un complément de rémunération au titre de ses nouvelles fonctions de Directeur général par intérim.

Au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s., les éléments de rémunération et avantages de Mme Clotilde Delbos au titre de l'exercice 2020 sont les suivants :

- une rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020 d'un montant brut de 528 671 euros payables en douze mensualités ;
- une rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020 pouvant représenter jusqu'à 150 % de la rémunération fixe si tous les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont atteints ;
- une rémunération long terme au titre de l'exercice 2020 sous la forme d'une attribution de 20 000 actions de performance ;
- un intéressement ;
- des avantages de toute nature (voitures de fonction) ;
- un engagement de non-concurrence ; et
- le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe qui comprend un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (Article 83) et un régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82).

### 3.2.4.4 Politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020

Lors de sa réunion du 18 octobre 2019, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020.

#### Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 24 avril 2020 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

##### 15<sup>e</sup> résolution - Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.4.

### Enveloppe globale pour la rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale du 15 juin 2018 a fixé à 1 500 000 euros le montant maximum de la rémunération à répartir entre les administrateurs (17<sup>e</sup> résolution).

### Modalités de répartition

La nouvelle politique de rémunération des administrateurs adoptée par le Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 consiste à fixer un montant maximum annuel de rémunération pour la participation aux réunions du Conseil d'administration et aux réunions de chacun des comités, qui comprendra :

- une part fixe proratisée en fonction de la durée du mandat sur l'année ; et
- une part variable proratisée en fonction du taux de participation sur le nombre total de réunions de l'année.

La part variable liée à la participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités est prépondérante par rapport à la part fixe.

Cette nouvelle politique présente l'avantage d'éviter tout dépassement de l'enveloppe annuelle des jetons de présence et d'avoir une rémunération fortement alignée sur l'assiduité.

Le tableau ci-dessous présente les règles de calcul de la rémunération des administrateurs :

	Part fixe annuelle	Part variable annuelle	Montants total individuel	Part fixe annuelle supplémentaire pour la présidence	Part fixe annuelle supplémentaire pour l'administrateur référent
Conseil d'administration	18 000 €	35 000 €	53 000 €	0 €	20 000 €
Comité de l'Audit, des Riques et de la Compliance (CARC)	5 000 €	15 000 €	20 000 €	20 000 €	-
Comités (hors CARC)	5 000 €	10 000 €	15 000 €	10 000 €	-

Il est rappelé que le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Le montant de la rémunération de chaque administrateur sera arrêté par le Conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes de l'exercice 2020.

Les rémunérations des administrateurs au titre de l'exercice 2020 seront versées en une seule fois en 2021.

Il est précisé que les trois administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires sont titulaires d'un contrat de travail au sein de filiales de la Société et perçoivent à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération ne sera pas communiquée.

Par ailleurs, les administrateurs ont droit au remboursement des frais exposés par eux dans le cadre de l'exercice de leur mandat, notamment les éventuels frais de déplacement et d'hébergement à l'occasion des réunions du Conseil d'administration et des comités.

## 3.2.5 Rémunération en actions de performance des cadres dirigeants

### 3.2.5.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019, dans sa dix-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société (dites actions de performance) au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements français ou étrangers qui lui sont liés, directement ou indirectement, dans les conditions de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux.

Les plans d'actions de performance sont décidés annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

Conformément aux meilleures pratiques de marché, l'acquisition des actions de performance est soumise à (i) des conditions de performance fixées par le Conseil d'administration et appréciées sur une période minimale de trois ans et (ii) une période minimale d'acquisition de trois ans.

Le bénéficiaire des actions de performance doit être salarié ou mandataire social au sein du Groupe Renault lors de l'acquisition définitive des actions. En cas de départ du Groupe Renault avant la date d'acquisition, le bénéficiaire perd le bénéfice des actions de performance qui lui ont été attribuées, à moins qu'il s'agisse d'une mise à la retraite ou d'un départ volontaire à la retraite dudit bénéficiaire.

En cas de décès, d'invalidité (totale ou partielle) ou de maladie de longue durée du bénéficiaire, il conserve le bénéfice des actions de performance sans que les conditions de performance lui soient opposables.

Il est rappelé que les attributions d'actions de performance, consenties dans le cadre de l'autorisation susmentionnée, sont conditionnées au respect des plafonds suivants :

- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 2 % du capital social sur trois ans, avec un sous-plafond de 0,67 % du capital social par an ;
- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées ;
- le nombre d'actions de performance attribuées aux membres du Comité exécutif ne peut excéder 30 % du total des actions attribuées, en ce compris les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Les attributions d'actions de performance en application de la dix-huitième résolution de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires, les actions de performance attribuées étant des actions autodétenues par la Société.

L'autorisation consentie au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019 expirera en 2022.

### 3.2.5.2 Politique générale d'attribution des plans

#### Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

Le Conseil d'administration approuve les plans d'actions de performance sur la base des travaux et recommandations du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations. Ce comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe Renault présentées par le Directeur général, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale.

#### Les finalités de l'attribution d'actions

L'attribution d'actions de performance vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe Renault, en particulier les membres des organes de direction, au développement de la valeur du Groupe en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe Renault.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement, notamment les cadres à fort potentiel de développement professionnel. L'attribution d'actions accroît leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe Renault dans le monde, et ce plus particulièrement dans l'Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour le financement des ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe Renault.

#### La politique d'attribution d'actions

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des bénéficiaires, selon l'appréciation de leurs performances, de leurs résultats et selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Les bénéficiaires se divisent en trois catégories.

#### Les dirigeants

L'équipe des dirigeants est constituée de 33 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les 10 membres du Comité exécutif Groupe (CEG) au 1<sup>er</sup> mars 2020.

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe (y compris le Directeur général) ne dépasse pas, respectivement, 15 % et 30 % des actions de performance attribuées.

#### Les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants sont attributaires et bénéficient en principe de dotations variables, selon leur niveau de responsabilité, performance et résultats. Certains cadres dirigeants peuvent ne pas être bénéficiaires.

#### Les autres cadres bénéficiaires

Les autres bénéficiaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces bénéficiaires sont nombreux et complémentaires (niveau de responsabilité, entretien annuel, comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, etc.); ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

Pour information, le nombre total de bénéficiaires a été de 1 060 au titre du plan 2017, 1 123 au titre du plan 2018, et 1 322 au titre du plan 2019.

### 3.2.5.3 Tableaux récapitulatifs

#### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Les Plans n° 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 18 bis, 19 bis, 20 bis sont des plans d'attribution d'actions de performance dont le mandataire social n'est pas bénéficiaire.

Les Plans n° 21 à n° 26 sont des plans d'attribution d'actions de performance dont une partie des actions est attribuée au Président-Directeur général et soumise à un critère de performance supplémentaire par rapport aux actions de ce plan attribuées à d'autres bénéficiaires.

Le volume des Plans en cours au 31 décembre 2019 représente 2,54 % du capital social de la Société.



**HISTORIQUE DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS****(TABLEAU N° 8 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

Date d'attribution/ date du Conseil d'administration	Nombre total d'actions pouvant être achetées	Dont pour l'ex-Président- Directeur général Carlos Ghosn	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'achat <sup>(1)</sup>	Nombre d'options levées au 31 déc. 2019	Nombre total d'options annulées ou caduques au 31 déc. 2019	Options restantes au 31 déc. 2019	
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011</b>									
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	438 612	51 388	0
Plan n° 19 <sup>(2)</sup>	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	140 000	160 000	0
Plan n° 20 <sup>(3)</sup>	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	293 235	51 578	102 987

(1) Le prix d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.

(2) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint, et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(3) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

**HISTORIQUE DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE****(TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)**

Date d'attribution/ date du Conseil d'administration	Nombre total d'actions octroyées	Dont pour l'ex- Président- Directeur général Carlos Ghosn	Dont pour l'ex- Directeur général Thierry Bolloré	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité	Actions annulées au 31 déc. 2019	Actions restantes au 31 déc. 2019	
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2013</b>								
Plan n° 21 bis Actions <sup>(1)</sup>	12/02/2014	980 045	0	15/06/2017	15/06/2019	91 045	889 000	
Plan n° 22 Actions <sup>(2)</sup>	11/02/2015	367 605	100 000 <sup>(4)</sup>	11/02/2019	11/02/2019	121 667	245 938	
Plan n° 22 bis Actions <sup>(2)</sup>	11/02/2015	1 053 650	0	15/06/2018	15/06/2020	96 601	957 049	
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016</b>								
Plan n° 23 Actions <sup>(6)</sup>	29/04/2016	361 605 <sup>(3)</sup>	0	29/04/2020	29/04/2020	46 995	314 610	
Plan n° 23 Actions <sup>(6)</sup>	29/04/2016	977 200 <sup>(3)</sup>	0	12/06/2019	12/06/2020	8 450	968 750	
Plan n° 23 bis Actions	27/07/2016	100 000	100 000 <sup>(4)</sup>	27/07/2020	27/07/2020	100 000	0	
Plan n° 24 Actions	09/02/2017	329 300 <sup>(3)</sup>	0	09/02/2021	09/02/2021	36 650	292 650	
Plan n° 24 Actions	09/02/2017	989 910 <sup>(3)</sup>	0	09/02/2020	09/02/2021	6 350	983 560	
Plan n° 24 bis Actions	09/02/2017	100 000	100 000 <sup>(4)</sup>	09/02/2021	09/02/2021	100 000	0	
Plan n° 25 Actions	15/02/2018	311 750	0	15/02/2022	15/02/2022	33 600	278 150	
Plan n° 25 Actions	15/02/2018	1 082 200	0	15/02/2021	15/02/2022	19 441	1 062 759	
Plan n° 25 bis Actions	15/02/2018	80 000	80 000 <sup>(4)</sup>	15/02/2022	15/02/2022	80 000	0	
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2019</b>								
Plan n° 26 Actions	12/06/2019	1 412 030	N/A	0	12/06/2022	12/06/2022	5 400	1 406 630
Plan n° 26 Actions	12/06/2019	50 000	N/A	50 000 <sup>(5)</sup>	12/06/2022	12/06/2022	44 480	5 520

(1) Le Conseil d'administration du 15 juin 2017 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 92,83 %. Par conséquent, 7,17 % des actions du Plan n° 21 bis ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 15 juin 2018 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 95 % (96,66 % pour le Président-Directeur général). Par conséquent, 5 % des actions du Plan n° 22 bis ont été annulées.

(3) Modification de la répartition du nombre d'actions de performance octroyées initialement suite aux mobilités internationales au cours de la période d'acquisition.

(4) Sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2019, a constaté la perte par M. Carlos Ghosn de ses droits à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre des exercices 2015, 2016, 2017 et 2018 en raison de la non-satisfaction de la condition de présence applicable à ces attributions du fait de la démission de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019.

(5) Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors des réunions du 11 octobre 2019 et 8 novembre 2019, a décidé de mettre un terme au mandat de Directeur général Thierry Bolloré et a constaté le maintien des droits de M. Thierry Bolloré aux actions de performance attribuées en 2019, au titre de son mandat de Directeur général de Renault SA, et non encore définitivement acquises, étant précisé (i) que le taux d'allocation de ces actions de performance sera en tout état de cause proratisé pour tenir compte de la présence effective de M. Thierry Bolloré au sein de Renault SA au cours de la période d'acquisition, (ii) qu'il n'y aura pas d'accélération de la période d'acquisition et (iii) que les conditions des plans d'attribution desdites actions de performance, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer, conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale des actionnaires le 12 juin 2019. Le nombre d'actions de performance au titre de l'exercice 2019 pourrait ainsi s'élever à 5 520 actions de performance si tous les critères de performance étaient atteints au maximum.

(6) Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 100 %.

**INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX****(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)**

Récapitulatif des options attribuées et exercées par les 10 salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'options	Nombre total d'options attribuées/ Actions acquises	Prix d'exercice	Plan n° 18	Plan n° 19 <sup>(1)</sup>	Plan n° 20 <sup>(2)</sup>
Options consenties par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	478 800	Plan n° 18 = 38,80 € Plan n° 19 = 26,87 € Plan n° 20 = 37,43 €	240 000	62 000	176 800
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	332 202		200 000	52 000	80 202

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

**(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)**

Récapitulatif des actions de performance consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées	Plan n° 18 bis	Plan n° 19 bis <sup>(1)</sup>	Plan n° 20 bis <sup>(2)</sup>	Plan n° 21 bis <sup>(3)</sup>	Plan n° 22 <sup>(4)</sup>	Plan n° 23 <sup>(5)</sup>	Plan n° 24	Plan n° 25	Plan n° 26
Actions attribuées par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	1 366 000	110 000	68 000	78 000	185 000	185 000	185 000	190 000	205 000	160 000
Actions détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, acquises, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	745 501	110 000	34 000	69 015	171 736	175 750	185 000	0	0	0

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des actions du Plan n° 20 bis ont été annulées.

(3) Le Conseil d'administration du 15 juin 2017 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 92,83 %. Par conséquent, 7,17 % des actions du Plan n° 21 et 21 bis ont été annulées.

(4) Le Conseil d'administration du 15 juin 2018 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 95 %. Par conséquent, 5 % des actions du Plan n° 22 ont été annulées.

(5) Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 100 %.

## 3.3 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES

Le Conseil d'administration ainsi que certains collaborateurs du Groupe Renault ont accès dans le cadre de leurs fonctions à des informations privilégiées et, à ce titre, sont soumis aux dispositions du règlement (UE) 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **règlement** ») et, en particulier, aux dispositions de l'article 9 du règlement relatif aux opérations d'initiés.

Dans ce cadre, la Société, conformément aux dispositions de l'article 18 du règlement, tient à disposition de l'AMF, pour chaque information privilégiée, une liste des personnes qualifiées d'initiés, selon les modèles prévus à l'Annexe I du règlement d'exécution (UE) 2016/347 du 10 mars 2016.

Les personnes concernées au sein de la Société sont informées des règles de bonne conduite et des obligations déclaratives applicables aux opérations réalisées à titre personnel sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées au cours de l'exercice écoulé par les membres du Conseil d'administration, les dirigeants concernés et toutes personnes qui leur sont liées au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

- le 21 février 2019, M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, a acquis 1 700 actions au prix de 59,53 euros par action ;
- le 15 mars 2019, M. Carlos Ghosn, administrateur, a acquis 100 000 actions au prix de 70 euros par action, consécutivement à l'exercice par les titulaires des options de 1 000 options de vente portant sur 100 actions chacune au prix de 70 euros. À la même date, il a acquis 100 000 actions Renault à un prix de 65 euros par action, consécutivement à l'exercice par les titulaires des options de 1 000 options de vente portant sur 100 actions chacune au prix de 65 euros par action ;
- le 8 avril 2019, M. Laurens Van Den Acker, Directeur du design industriel Groupe Renault, a exercé 5 000 stock-options au prix unitaire de 38,80 euros et a cédé les 5 000 actions en résultant au prix de 61,83 euros par action. Le 12 juin 2019, il a acquis 11 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016. Le 13 novembre 2019, il a exercé 8 309 options d'achat au prix unitaire de 33,62 euros et a cédé les 8 309 actions en résultant au prix de 45,04 euros par action ;
- le 12 juin 2019, M. Ali Kassaï Koupaï, Directeur produit et programmes Groupe Renault, a acquis 2 400 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ;
- le 12 juin 2019, M<sup>me</sup> Clotilde Delbos, Directeur financier Groupe, a acquis 20 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ;
- le 12 juin 2019, M. Jose Vicente de los Mozos Obispo, Directeur des fabrications et de la logistique Alliance, a acquis 2 500 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016. Le 2 décembre 2019, il a cédé 14 250 actions au prix de 43,65 euros par actions. Le 5 décembre 2019, il a acquis 11 690 actions au prix de 42,11 euros par action. Le 10 décembre 2019, il a acquis 1 066 actions au prix de 41,30 euros par action ;
- le 12 juin 2019, M. Gaspar Gascon-Abellan, Directeur adjoint de l'ingénierie Alliance, a acquis 15 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ;
- le 12 juin 2019, M. Philippe Guérin-Boutaud, Directeur qualité et satisfaction client Groupe Renault, a acquis 2 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ;
- le 12 juin 2019, M. Thierry Bolloré, Directeur général, a acquis 25 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ;
- le 12 juin 2019, M<sup>me</sup> Véronique Sarlat-Depotte, Directeur des achats de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi et Président-Directeur général de Alliance Purchasing Organization, a acquis 11 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ;
- le 12 juin 2019, M. Frédéric Vincent, Directeur des systèmes d'information, du digital et de la transformation Groupe Renault, Président de Renault Digital, a acquis 2 500 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 26 avril 2016 ; et
- le 31 juillet 2019, M<sup>me</sup> Annette Winkler, administrateur, a acquis 1 000 actions au prix de 50,99 euros par action.

## 3.4 VÉRIFICATIONS INTERNES DE LA DIRECTION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA COMPLIANCE – AUDIT DE RNBV

### Vérifications de la Direction de l'éthique et de la compliance

À la suite de l'arrestation de M. Carlos Ghosn au Japon le 19 novembre 2018, la Société a procédé à des vérifications internes afin de rechercher s'il existait au sein du Groupe Renault des faits similaires à ceux qui lui sont reprochés par les autorités judiciaires japonaises. Ces vérifications ont porté sur (i) les rémunérations et avantages de toute nature du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif Groupe, (ii) les dépenses de la présidence et de la Direction générale, (iii) des opérations réalisées par Renault avec des partenaires basés au Moyen-Orient, dont les noms avaient été cités publiquement, et (iv) des opérations de Renault avec d'autres sociétés dont les noms ont également été cités publiquement, notamment RNBV et d'autres entités Nissan ou de l'Alliance domiciliées aux Pays-Bas.

À la suite de ces vérifications, des éléments ont été portés à la connaissance des autorités judiciaires françaises en février et mars 2019 (voir le chapitre 3.5 du Document de référence 2018).

Par ailleurs, les faits et engagements susceptibles de constituer des manquements aux règles d'éthique en vigueur au sein du Groupe Renault ont donné lieu à la réalisation d'un plan d'action sur deux domaines :

- renforcement des contrôles sur les rémunérations du Directeur général et des membres du Comité exécutif Groupe ;
- renforcement des contrôles sur les dépenses de la Direction générale.

Le plan d'action a été présenté au Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique du 11 mars 2019 et a fait l'objet d'un suivi au cours des réunions du 1<sup>er</sup> avril et du 14 octobre 2019 de ce Comité.

### Rémunérations et avantages de toute nature du Président, du Directeur général et des membres du Comité exécutif Groupe

Pour mémoire, la Direction de l'éthique et de la compliance avait aussi été mandatée par la Direction générale de Renault en 2018 afin de contrôler la régularité de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués par le Groupe au Président-Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe de Renault, ainsi que de vérifier l'exactitude

des informations relatives à la rémunération du Président-Directeur général figurant dans le Document de référence de Renault, au titre des exercices 2010 à 2018.

Les conclusions de ces vérifications avaient été données dans le Document de référence 2018.

Cette mission de la Direction de l'éthique et de la compliance a été prolongée pour l'année 2019 et elle a conclu à la conformité à la réglementation française et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués par le Groupe Renault à son Directeur général et aux autres membres du Comité exécutif Groupe au titre de l'exercice 2019.

### Audit de la société Renault-Nissan b.v.

En janvier 2019, Renault et Nissan ont initié une mission d'audit conjoint sur la société Renault-Nissan b.v. (RNBV). Le Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique de Renault a validé le lancement de cette mission d'audit le 17 janvier 2019 et un « Privileged Audit » a été lancé le 4 février. Cet audit a été confié à un cabinet d'audit, engagé par un cabinet d'avocats néerlandais, sous la supervision des Directions de l'audit interne de Renault et de Nissan et portait sur la gouvernance, le contrôle, la conformité et les comptes de RNBV.

Le Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique, le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes de la Société ont été régulièrement informés de l'état d'avancement de la mission. Les conclusions définitives de la mission ont été communiquées au Conseil d'administration le 4 juin 2019 et le rapport final d'audit a été remis le 11 juillet 2019.

Ces conclusions ont confirmé les questionnements que suscitent un certain nombre de dépenses engagées par RNBV pour un montant total de l'ordre de 11 millions d'euros. Renault et Nissan étudient actuellement, dans le cadre des instances de gouvernance de RNBV, conformément à la demande du Conseil d'administration de Renault, les actions judiciaires disponibles aux Pays-Bas.

Enfin, le Parquet de Nanterre a publié, le 19 février 2020, un communiqué de presse faisant état de l'ouverture d'une information judiciaire portant notamment sur ces mêmes frais réglés par RNBV dont les « dépenses événementielles et [...] voyages – susceptibles d'être d'ordre privé ». Renault s.a.s. s'est immédiatement portée partie civile, le 24 février 2020.



MARGE  
OPÉRATIONNELLE

2 662

EN 2019 EN M€



4,8 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES





# LES COMPTES

<b>RFA</b>	<b>4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>334</b>
<b>RFA</b>	<b>4.2 COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>338</b>
	4.2.1 Compte de résultat consolidé	338
	4.2.2 Résultat global consolidé	339
	4.2.3 Situation financière consolidée	340
	4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés	342
	4.2.5 Flux de trésorerie consolidés	343
	4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	344
<b>RFA</b>	<b>4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>417</b>
	4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	417
	4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	421
<b>RFA</b>	<b>4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA</b>	<b>424</b>
	4.4.1 États de synthèse	424
	4.4.2 Annexe aux comptes annuels	426

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

### 4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Renault,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

##### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2-A2 et 2-A3 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent respectivement les impacts sur les états financiers de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat ».

#### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.



**VALEUR RECOUVRABLE DES ACTIFS SPÉCIFIQUES AUX VÉHICULES DU SECTEUR AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ**

Risque identifié	<p>Les actifs incorporels et corporels et <i>goodwill</i> du secteur opérationnel « Automobile hors AVTOVAZ » s'élèvent à 21 701 millions d'euros. Le groupe effectue des tests de dépréciation au niveau des actifs incorporels et corporels spécifiques à certains modèles de véhicules dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur, selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe.</p> <p>Le test consiste à comparer la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles relatives à certains modèles de véhicules avec leur valeur recouvrable, définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux futurs de trésorerie actualisés.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs spécifiques est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires pour conduire ces tests.</p>
Notre réponse	<p>Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prendre connaissance des analyses conduites par le Groupe afin d'identifier les modèles de véhicules présentant un indice de perte de valeur ;</li> <li>• pour les modèles de véhicules soumis à un test de dépréciation : rapprocher des comptes les valeurs nettes comptables des actifs spécifiques faisant l'objet du test de dépréciation ;</li> <li>• évaluer la cohérence des données sur les volumes et marges prévisionnels utilisés dans les tests avec les dernières estimations de la direction ;</li> <li>• apprécier les principales hypothèses retenues par entretien avec les responsables économiques des projets testés et le cas échéant, par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de dépréciation et/ou avec la performance historique des véhicules concernés ;</li> <li>• vérifier par sondage l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie actualisés préparées par la direction ;</li> <li>• comparer les taux d'actualisation après impôts avec les données de marché disponibles ;</li> <li>• procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées.</li> </ul>

04

**MÉTHODE DE COMPTABILISATION ET VALEUR RECOUVRABLE DE L'INVESTISSEMENT DE RENAUD DANS NISSAN**

Risque identifié	<p>Au 31 décembre 2019, la participation dans Nissan au bilan du groupe s'élève à 20 622 millions d'euros, et Nissan contribue pour un montant de 242 millions d'euros au résultat net de Renault.</p> <p>Comme indiqué en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et comptabilise sa participation selon la méthode de la mise en équivalence. Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises, retraités pour les besoins de la consolidation de Renault en normes IFRS. Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de perte de valeur de la participation dans Nissan a été réalisé au 31 décembre 2019.</p> <p>Nous avons considéré que la méthode de comptabilisation et d'estimation de la valeur recouvrable de la participation dans Nissan est un point clé de l'audit compte tenu de l'importance significative de cette participation dans les comptes de Renault, et des principaux éléments d'attention suivants : (1) le jugement de la direction dans l'analyse de la structure de gouvernance de l'Alliance et des faits et circonstances qui conduisent à considérer que Renault exerce une influence notable sur Nissan, (2) l'exhaustivité et l'exactitude des retraitements à apporter aux comptes de Nissan pour comptabiliser la quote-part de Renault dans le résultat et les capitaux propres de cette société, (3) les estimations utilisées par la direction dans la détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan.</p>
Notre réponse	<p>Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• consulter les procès-verbaux de conseil d'administration et le registre des conventions réglementées, et obtenir confirmation de la part de la direction de l'absence de modifications dans la gouvernance de Nissan et/ou de nouveaux contrats structurant les relations entre Renault et Nissan susceptibles de modifier l'analyse de l'influence notable de Renault sur Nissan ;</li> <li>• prendre connaissance des conclusions et des travaux d'audit réalisés par l'auditeur indépendant de Nissan, conformément à nos instructions détaillant les procédures à réaliser et le format des conclusions requises dans le cadre de notre audit ;</li> <li>• prendre connaissance des travaux d'audit de l'auditeur indépendant de Nissan sur les principaux retraitements d'homogénéisation des comptes de Nissan avec les normes du Groupe Renault ;</li> <li>• apprécier l'existence éventuelle d'indicateurs de perte de valeur – les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels Nissan opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre en constituant les indices essentiels ;</li> <li>• examiner la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de valeur réalisé pour apprécier la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées et aux perspectives du secteur Automobile ;</li> <li>• apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés à ce sujet.</li> </ul>

**CARACTÈRE RECOUVRABLE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS DE L'INTÉGRATION FISCALE FRANÇAISE**

Risque identifié	<p>Comme indiqué en note 8-A de l'annexe aux comptes consolidés, la charge d'impôts différés 2019 tient compte de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale française pour un montant de -753 millions d'euros.</p> <p>La reconnaissance d'impôts différés actifs sur pertes reportables aux bornes de l'intégration fiscale française dépend de la capacité des entités concernées à atteindre, avec une probabilité suffisante, les prévisions de résultats déterminées par la direction.</p> <p>L'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale française au 31 décembre 2019 est un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par la direction sur sa capacité à estimer de façon fiable des perspectives de résultat permettant une utilisation effective de ces déficits fiscaux.</p>
Notre réponse	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apprécier la cohérence des estimations de résultats attendus du groupe d'intégration fiscale française avec les principales hypothèses de la Direction générale du Groupe dans le cadre de la révision en cours du plan <i>Drive the Future</i> ;</li> <li>• comparer les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ;</li> <li>• évaluer la nature et l'étendue des éléments d'appréciation favorables et défavorables ayant conduit la société à décider l'arrêt de la reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur déficits reportables, l'utilisation des pertes fiscales reportables de l'intégration fiscale française n'étant pas jugée suffisamment probable à la date de clôture de l'exercice.</li> </ul>

**CALCUL DES PERTES ATTENDUES SUR LES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES CONFORMÉMENT À LA NORME COMPTABLE IFRS**

Risque identifié	<p>L'activité de financement des ventes est gérée par RCI Banque avec des offres dédiées aux particuliers et aux entreprises ainsi que le financement des réseaux de concessionnaires.</p> <p>RCI Banque constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Depuis le 1er janvier 2018, RCI Banque applique la norme IFRS 9 « Instruments financiers », qui définit en particulier une nouvelle méthodologie d'estimation des provisions fondée sur les pertes de crédit attendues sur les encours sains (catégorie 1), dégradés depuis l'origination (catégorie 2) ou incidentés/en défaut (catégorie 3).</p> <p>Nous considérons que le provisionnement des pertes attendues sur le financement des ventes constitue un point clé de l'audit en raison de l'importance du montant des crédits à la clientèle et au réseau à l'actif du bilan du Groupe, de l'utilisation de nombreux paramètres et hypothèses dans les modèles de calcul et du recours au jugement par la direction pour l'estimation des pertes de crédit attendues.</p> <p>Les dépréciations déterminées en application d'IFRS 9 sont détaillées dans la note 15 des états financiers consolidés et s'élèvent au 31 décembre 2019 à 848 millions d'euros pour un encours de 46 222 millions d'euros de valeur brute.</p>
Notre réponse	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apprécier les principes méthodologiques suivis pour la construction des modèles, afin de contrôler leur conformité, dans leurs aspects significatifs, avec les principes de la norme IFRS 9 ;</li> <li>• apprécier la gouvernance établie en termes de validation des paramètres et des hypothèses clés appliqués dans ces modèles ou entrant dans les travaux de revue a posteriori des pertes réelles sur l'exercice écoulé (<i>back-testing</i>) ;</li> <li>• évaluer les contrôles clés portant sur les processus, les applications informatiques, les déversements de données gestion-comptabilité du portefeuille de crédits à la clientèle et réseau, et de sa ventilation par catégorie et les interfaces entre les applications intervenant dans le calcul des pertes de crédit attendues. Nos équipes d'audit ont à cet effet intégré des membres ayant des compétences particulières en audit de systèmes d'information et en modélisation des risques de crédit ;</li> <li>• sur le périmètre de crédit clientèle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• tester, sur la base d'un échantillon représentatif de contrats de crédit à la clientèle, le correct appariement des paramètres de « probabilité de défaut » et de « perte en cas de défaut » avec les contrats correspondants ;</li> </ul> </li> <li>• sur le périmètre de crédit réseau de distribution : <ul style="list-style-type: none"> <li>• recalculer les « pertes attendues » sur l'Allemagne, le Brésil, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni au 31 décembre 2019 sur la base des paramètres déterminés et des encours en cas de défaut ;</li> </ul> </li> <li>• apprécier la méthodologie appliquée pour déterminer la composante prospective de l'estimation des ECL (<i>forward looking</i>), notamment sur les hypothèses retenues dans l'établissement des scénarios macro-économiques, la pondération de ces scénarios et leur impact sur les paramètres de risque ;</li> <li>• réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours de crédits à la clientèle et crédits réseau, et des dépréciations du risque de crédit ;</li> <li>• apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 2-G et 15 de l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul>

**Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le Rapport de gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

**Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires****Désignation des Commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Renault par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG SA était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la quarante-et-unième année, dont vingt-six années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

**Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

Nous remettons au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 février 2020

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de La Morandière

Philippe Berteaux

## 4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

### 4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019 <sup>(1)</sup>	2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>55 537</b>	<b>57 419</b>
Coûts des biens et services vendus		(44 665)	(45 417)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 658)	(2 598)
Frais généraux et commerciaux		(5 552)	(5 792)
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>5</b>	<b>2 662</b>	<b>3 612</b>
Autres produits et charges d'exploitation	6	(557)	(625)
Autres produits d'exploitation	6	80	149
Autres charges d'exploitation	6	(637)	(774)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>2 105</b>	<b>2 987</b>
Coût de l'endettement financier net	7	(311)	(308)
Coût de l'endettement financier brut	7	(386)	(373)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	7	75	65
Autres produits et charges financiers	7	(131)	(45)
<b>Résultat financier</b>	<b>7</b>	<b>(442)</b>	<b>(353)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b>		<b>(190)</b>	<b>1 540</b>
Nissan	12	242	1 509
Autres entreprises associées et coentreprises	13	(432)	31
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 473</b>	<b>4 174</b>
Impôts courants et différés	8	(1 454)	(723)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>19</b>	<b>3 451</b>
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		(141)	3 302
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		160	149
Résultat net de base par action <sup>(2)</sup> (en euros)		(0,52)	12,24
Résultat net dilué par action <sup>(2)</sup> (en euros)		(0,52)	12,13
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
Pour le résultat net de base par action	9	271 639	269 850
Pour le résultat net dilué par action	9	273 569	272 222

(1) Les données 2019 tiennent compte de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les effets de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(2) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

## 4.2.2 Résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Brut	Effet impôts	Net	Brut	Effet impôts	Net
<b>Résultat net</b>	<b>1 473</b>	<b>(1 454)</b>	<b>19</b>	<b>4 174</b>	<b>(723)</b>	<b>3 451</b>
<b>Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales</b>						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>	<i>(137)</i>	<i>49</i>	<i>(88)</i>	<i>(356)</i>	<i>(3)</i>	<i>(359)</i>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(194)	50	(144)	53	(16)	37
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres	57	(1)	56	(409)	13	(396)
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</i>	<i>(67)</i>	<i>(81)</i>	<i>(148)</i>	<i>(483)</i>	<i>29</i>	<i>(454)</i>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	119	-	119	(213)	-	(213)
Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes	(99)	-	(99)	(175)	-	(175)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(70)	(87)	(157)	(102)	32	(70)
Couvertures de flux de trésorerie <sup>(1)</sup>	(17)	6	(11)	7	(4)	3
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	1	1
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)</b>	<b>(204)</b>	<b>(32)</b>	<b>(236)</b>	<b>(839)</b>	<b>26</b>	<b>(813)</b>
<b>Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global</b>						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>	<i>24</i>	<i>-</i>	<i>24</i>	<i>(206)</i>	<i>-</i>	<i>(206)</i>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	23	-	23	(68)	-	(68)
Autres éléments	1	-	1	(138)	-	(138)
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat <sup>(3)</sup></i>	<i>352</i>	<i>-</i>	<i>352</i>	<i>956</i>	<i>-</i>	<i>956</i>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	407	-	407	960	-	960
Autres éléments	(55)	-	(55)	(4)	-	(4)
<b>TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)</b>	<b>376</b>	<b>-</b>	<b>376</b>	<b>750</b>	<b>-</b>	<b>750</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>172</b>	<b>(32)</b>	<b>140</b>	<b>(89)</b>	<b>26</b>	<b>(63)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1 645</b>	<b>(1 486)</b>	<b>159</b>	<b>4 085</b>	<b>(697)</b>	<b>3 388</b>
Dont part des actionnaires de la société mère			1			3 221
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			158			167

(1) Dont 10 millions d'euros reclassés en résultat net en 2019 (6 millions d'euros en 2018).

(2) Dont (1) million d'euros reclassés en résultat net en 2019 (2 millions d'euros en 2018).

(3) Dont 3 millions d'euros reclassés en résultat net en 2019 suite à la consolidation par intégration globale de ZAO GM-AVTOVAZ au 31 décembre 2019.

## 4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2018
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	6 949	5 913
Immobilisations corporelles <sup>(2)</sup>	10-B	16 900	14 304
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		21 232	21 439
Nissan	12	20 622	20 583
Autres entreprises associées et coentreprises	13	610	856
Actifs financiers non courants	22	1 072	928
Impôts différés actifs	8	1 016	952
Autres actifs non courants	17	1 224	1 485
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>48 393</b>	<b>45 021</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks	14	5 780	5 879
Créances de Financement des ventes	15	45 374	42 067
Créances clients de l'Automobile	16	1 258	1 399
Actifs financiers courants	22	2 216	1 963
Créances d'impôts courants	17	86	111
Autres actifs courants	17	4 082	3 779
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	14 982	14 777
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>73 778</b>	<b>69 975</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>122 171</b>	<b>114 996</b>

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(2) Dont droits d'utilisation relatifs à l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour 669 millions d'euros à la date de première application.

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2018 <sup>(2)</sup>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(344)	(400)
Réévaluation des instruments financiers		232	236
Écart de conversion		(2 584)	(2 826)
Réserves		32 489	30 265
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		(141)	3 302
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère</b>		<b>34 564</b>	<b>35 489</b>
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		767	599
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>18</b>	<b>35 331</b>	<b>36 088</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Impôts différés passifs	8	1 044	135
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 636	1 531
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 458	1 463
Passifs financiers non courants	23	8 794	6 209
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an	8-C	187	140
Autres passifs non courants	21	1 734	1 572
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>14 853</b>	<b>11 050</b>
<b>Passifs courants</b>			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	64	56
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 064	1 100
Passifs financiers courants	23	2 780	2 463
Dettes de Financement des ventes	23	47 465	44 495
Fournisseurs		9 582	9 505
Dettes d'impôts courants	8-C	223	289
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an	8-C	8	22
Autres passifs courants	21	10 801	9 928
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>71 987</b>	<b>67 858</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>122 171</b>	<b>114 996</b>

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(2) Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur des lignes spécifiques et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en date de septembre 2019 (note 2-A3). Elles ont aussi été modifiées pour tenir compte d'un ajustement de (57) millions d'euros dans les capitaux propres au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

## 4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto- contrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 <sup>(1)</sup></b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(494)</b>	<b>809</b>	<b>(3 376)</b>	<b>26 265</b>	<b>5 212</b>	<b>33 328</b>	<b>294</b>	<b>33 622</b>
Transition à IFRS 9 « Ajustements à l'ouverture »					(21)		(73)		(94)	(2)	(96)
Transition à IFRS 15 « Ajustements à l'ouverture »							(229)		(229)	(9)	(238)
Application de la norme IAS 29 « Ajustements à l'ouverture »						14	65		79		79
<b>SOLDE AJUSTÉ AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2018</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(494)</b>	<b>788</b>	<b>(3 362)</b>	<b>26 028</b>	<b>5 212</b>	<b>33 084</b>	<b>283</b>	<b>33 367</b>
Résultat net 2018								3 302	3 302	149	3 451
Autres éléments du résultat global <sup>(2) (3)</sup>					(538)	487	(30)		(81)	18	(63)
<b>RÉSULTAT GLOBAL 2018</b>					<b>(538)</b>	<b>487</b>	<b>(30)</b>	<b>3 302</b>	<b>3 221</b>	<b>167</b>	<b>3 388</b>
Affectation du résultat net 2017							5 212	(5 212)			
Distribution							(958)		(958)	(94)	(1 052)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				94					94		94
Variations des parts d'intérêts <sup>(4)</sup>						33	39		72	241	313
Indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste						3	86		89	1	90
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres					(14)	13	(112)		(113)	1	(112)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018 <sup>(5)</sup></b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(400)</b>	<b>236</b>	<b>(2 826)</b>	<b>30 265</b>	<b>3 302</b>	<b>35 489</b>	<b>599</b>	<b>36 088</b>
Résultat net 2019								(141)	(141)	160	19
Autres éléments du résultat global <sup>(3)</sup>					(4)	267	(121)		142	(2)	140
<b>RÉSULTAT GLOBAL 2019</b>					<b>(4)</b>	<b>267</b>	<b>(121)</b>	<b>(141)</b>	<b>1</b>	<b>158</b>	<b>159</b>
Affectation du résultat net 2018							3 302	(3 302)			
Distribution							(966)		(966)	(96)	(1 062)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				56					56		56
Variations des parts d'intérêts							(5)		(5)	106	101
Indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste						(25)	59		34		34
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(45)		(45)		(45)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(344)</b>	<b>232</b>	<b>(2 584)</b>	<b>32 489</b>	<b>(141)</b>	<b>34 564</b>	<b>767</b>	<b>35 331</b>

(1) Dont droits d'utilisation relatifs à l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour 669 millions d'euros à la date de première application.

(2) Les capitaux propres ont été ajustés pour un montant de (57) millions d'euros au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

(3) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

(4) Les variations des parts d'intérêt comprenaient en 2018 les effets des augmentations de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ et des acquisitions de titres AVTOVAZ par Alliance Rostec Auto b.v. en raison d'une offre publique d'achat et d'une offre de retrait obligatoires (note 3-B).

(5) L'application des normes IFRS 16 « Contrats de location » et IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » n'a pas donné lieu à ajustement des capitaux propres d'ouverture.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2019 sont commentés en note 18.



## 4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2019 <sup>(1)</sup>	2018
<b>Résultat net</b>		<b>19</b>	<b>3 451</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(46)	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeurs		3 809	3 245
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		190	(1 540)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	1 937	1 396
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		4	2
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(2)</sup></b>		<b>5 913</b>	<b>6 510</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup></b>		<b>625</b>	<b>828</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(2 612)	(3 596)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(659)	(160)
<b>Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes</b>		<b>(3 271)</b>	<b>(3 756)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	3 869	4 245
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(4 034)	(3 148)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		3 696	2 435
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(428)	61
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>		<b>3 103</b>	<b>3 593</b>
<b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>		<b>(1 059)</b>	<b>(519)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts</b>	26-B	<b>1 214</b>	<b>551</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>		<b>6 525</b>	<b>7 207</b>
Intérêts reçus		78	67
Intérêts payés		(368)	(332)
Impôts courants (payés)/reçus	8-C	(636)	(657)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>		<b>5 599</b>	<b>6 285</b>
Investissements incorporels et corporels	26-C	(5 022)	(4 407)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		31	131
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		5	(29)
Acquisitions d'autres participations		(157)	(215)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		2	-
Cessions d'autres participations		36	8
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(2)	(150)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>(5 107)</b>	<b>(4 662)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(1 035)	(1 027)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle		(10)	11
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-H	(96)	(94)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(36)	(41)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>		<b>(1 177)</b>	<b>(1 151)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	1 557	1 895
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(574)	(1 455)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(59)	(242)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	23-B	<b>924</b>	<b>198</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>		<b>(253)</b>	<b>(953)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>239</b>	<b>670</b>

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (46 millions d'euros en 2019 et 44 millions d'euros en 2018) et Nissan (579 millions d'euros en 2019 et 784 millions d'euros en 2018).

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>14 777</b>	<b>14 057</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	239	670
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(34)	50
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture*</b>	<b>14 982</b>	<b>14 777</b>

\* La trésorerie faisant l'objet de restrictions d'utilisation est décrite en note 22-C.

## 4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés

<b>4.2.6.1</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS</b>	345	<b>4.2.6.5</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	393
<b>4.2.6.2</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	352	Note 22	Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	393
Note 1	Approbation des comptes	352	Note 23	Passifs financiers et dettes de Financement des ventes	394
Note 2	Règles et méthodes comptables	352	Note 24	Instruments financiers par catégorie, Juste valeur et effets en résultat	398
Note 3	Évolution du périmètre de consolidation	364	Note 25	Dérivés et gestion des risques financiers	401
<b>4.2.6.3</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL</b>	366	<b>4.2.6.6</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS</b>	408
Note 4	Chiffre d'affaires	366	Note 26	Flux de trésorerie	408
Note 5	Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	367	Note 27	Parties liées	409
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	367	Note 28	Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	410
Note 7	Résultat financier	368	Note 29	Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	411
Note 8	Impôts courants et différés	369	Note 30	Événements postérieurs à la clôture	411
Note 9	Résultat net de base et résultat net dilué par action	371	Note 31	Sociétés consolidées	412
<b>4.2.6.4</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES</b>	372			
Note 10	Immobilisations incorporelles et corporelles	372			
Note 11	Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	374			
Note 12	Participation dans Nissan	375			
Note 13	Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	379			
Note 14	Stocks	380			
Note 15	Créances de Financement des ventes	381			
Note 16	Créances clients de l'Automobile	383			
Note 17	Autres actifs courants et non courants	383			
Note 18	Capitaux propres	384			
Note 19	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	388			
Note 20	Évolution des provisions pour risques et charges	392			
Note 21	Autres passifs courants et non courants	392			

#### 4.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont les suivants :

- le secteur « Automobile hors AVTOVAZ » regroupe le périmètre des activités automobiles du Groupe tel qu'il était avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ. Il comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile pour les marques Renault, Dacia et Samsung ainsi que les filiales assurant la gestion de la trésorerie du secteur. Il comprend aussi les participations dans les entreprises associées et coentreprises du domaine automobile, la principale étant Nissan ;
- le secteur « AVTOVAZ », constitué fin 2016, qui comprend le groupe AVTOVAZ, constructeur automobile russe, et sa société mère Alliance Rostec Auto b.v. depuis leur prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016 ;
- le secteur « Financement des ventes », considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque, ses filiales et participations dans des entreprises associées et coentreprises auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

### A – Informations par secteur opérationnel

#### A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2019 <sup>(2)</sup></b>							
Chiffre d'affaires externe au Groupe	49 002	3 130	-	52 132	3 405	-	55 537
Chiffre d'affaires intersecteurs	105	774	(774)	105	18	(123)	-
Chiffre d'affaires du secteur	49 107	3 904	(774)	52 237	3 423	(123)	55 537
Marge opérationnelle <sup>(3)</sup>	1 289	156	(1)	1 444	1 223	(5)	2 662
Résultat d'exploitation	762	130	(1)	891	1 294	(80)	2 105
Résultat financier <sup>(4)</sup>	179	(111)	-	68	(10)	(500)	(442)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(213)	2	-	(211)	21	-	(190)
Résultat avant impôts	728	21	(1)	748	1 305	(580)	1 473
Impôts courants et différés	(1 122)	51	-	(1 071)	(383)	-	(1 454)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(394)</b>	<b>72</b>	<b>(1)</b>	<b>(323)</b>	<b>922</b>	<b>(580)</b>	<b>19</b>

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2019 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (246 millions d'euros pour l'année 2019). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(3) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(4) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations intersecteurs. Au cours de l'année 2019, leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2018</b>							
Chiffre d'affaires externe au Groupe	51 171	3 040	-	54 211	3 208	-	57 419
Chiffre d'affaires intersecteurs	96	815	(815)	96	18	(114)	-
Chiffre d'affaires du secteur	51 267	3 855	(815)	54 307	3 226	(114)	57 419
Marge opérationnelle <sup>(2)</sup>	2 202	204	-	2 406	1 204	2	3 612
Résultat d'exploitation	1 583	209	-	1 792	1 193	2	2 987
Résultat financier <sup>(3)</sup>	(97)	(95)	-	(192)	(11)	(150)	(353)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 527	(3)	-	1 524	16	-	1 540
Résultat avant impôts	3 013	111	-	3 124	1 198	(148)	4 174
Impôts courants et différés	(369)	(26)	-	(395)	(330)	2	(723)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>2 644</b>	<b>85</b>	<b>-</b>	<b>2 729</b>	<b>868</b>	<b>(146)</b>	<b>3 451</b>

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2018 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (311 millions d'euros pour l'année 2018). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(3) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations intersecteurs.

## A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

31 DÉCEMBRE 2019\*

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et <i>goodwill</i>	21 701	1 740	-	23 441	408	-	23 849
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	21 087	3	-	21 090	142	-	21 232
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	7 478	-	(1 025)	6 453	2	(5 577)	878
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	194	-	-	194	-	-	194
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 446	469	(108)	1 807	433	-	2 240
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>51 906</b>	<b>2 212</b>	<b>(1 133)</b>	<b>52 985</b>	<b>985</b>	<b>(5 577)</b>	<b>48 393</b>
<b>Actifs courants</b>							
Stocks	5 379	352	-	5 731	49	-	5 780
Créances sur la clientèle	1 175	183	(87)	1 271	46 252	(891)	46 632
Actifs financiers courants	1 197	5	(7)	1 195	1 948	(927)	2 216
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 003	66	(3)	3 066	5 984	(4 882)	4 168
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298	2 762	(78)	14 982
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 985</b>	<b>676</b>	<b>(100)</b>	<b>23 561</b>	<b>56 995</b>	<b>(6 778)</b>	<b>73 778</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>74 891</b>	<b>2 888</b>	<b>(1 233)</b>	<b>76 546</b>	<b>57 980</b>	<b>(12 355)</b>	<b>122 171</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>							
<b>Capitaux propres</b>							
<b>35 214</b>	<b>1 108</b>	<b>(1 028)</b>	<b>35 294</b>	<b>5 632</b>	<b>(5 595)</b>	<b>35 331</b>	
<b>Passifs non courants</b>							
Provisions – part à plus d'un an	2 604	37	-	2 641	640	-	3 281
Passifs financiers non courants	7 106	821	-	7 927	867	-	8 794
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 982	60	(108)	1 934	844	-	2 778
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 692</b>	<b>918</b>	<b>(108)</b>	<b>12 502</b>	<b>2 351</b>	<b>-</b>	<b>14 853</b>
<b>Passifs courants</b>							
Provisions – part à moins d'un an	1 034	66	-	1 100	36	-	1 136
Passifs financiers courants	3 785	100	(10)	3 875	-	(1 095)	2 780
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 520	487	(84)	9 923	48 253	(1 129)	57 047
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	13 646	209	(3)	13 852	1 708	(4 536)	11 024
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>27 985</b>	<b>862</b>	<b>(97)</b>	<b>28 750</b>	<b>49 997</b>	<b>(6 760)</b>	<b>71 987</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>74 891</b>	<b>2 888</b>	<b>(1 233)</b>	<b>76 546</b>	<b>57 980</b>	<b>(12 355)</b>	<b>122 171</b>

\* Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2.

**31 DÉCEMBRE 2018**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et goodwill	18 448	1 422	-	19 870	347	-	20 217
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	21 314	11	-	21 325	114	-	21 439
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	6 907	-	(855)	6 052	2	(5 201)	853
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	75	-	-	75	-	-	75
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 738	342	(107)	1 973	464	-	2 437
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>48 482</b>	<b>1 775</b>	<b>(962)</b>	<b>49 295</b>	<b>927</b>	<b>(5 201)</b>	<b>45 021</b>
<b>Actifs courants</b>							
Stocks	5 515	321	-	5 836	43	-	5 879
Créances sur la clientèle	1 295	205	(80)	1 420	42 854	(808)	43 466
Actifs financiers courants	1 415	-	(6)	1 409	1 369	(815)	1 963
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 764	157	(4)	2 917	5 028	(4 055)	3 890
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 691	89	(3)	11 777	3 094	(94)	14 777
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 680</b>	<b>772</b>	<b>(93)</b>	<b>23 359</b>	<b>52 388</b>	<b>(5 772)</b>	<b>69 975</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>71 162</b>	<b>2 547</b>	<b>(1 055)</b>	<b>72 654</b>	<b>53 315</b>	<b>(10 973)</b>	<b>114 996</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>							
<b>Capitaux propres*</b>	<b>36 004</b>	<b>908</b>	<b>(859)</b>	<b>36 053</b>	<b>5 249</b>	<b>(5 214)</b>	<b>36 088</b>
<b>Passifs non courants</b>							
Provisions – part à plus d'un an	2 529	27	-	2 556	578	-	3 134
Passifs financiers non courants	5 508	688	-	6 196	13	-	6 209
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 070	34	(106)	998	709	-	1 707
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>9 107</b>	<b>749</b>	<b>(106)</b>	<b>9 750</b>	<b>1 300</b>	<b>-</b>	<b>11 050</b>
<b>Passifs courants</b>							
Provisions – part à moins d'un an	1 103	44	-	1 147	31	-	1 178
Passifs financiers courants	3 258	94	(9)	3 343	-	(880)	2 463
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 279	495	(78)	9 696	45 311	(1 007)	54 000
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 411	257	(3)	12 665	1 424	(3 872)	10 217
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>26 051</b>	<b>890</b>	<b>(90)</b>	<b>26 851</b>	<b>46 766</b>	<b>(5 759)</b>	<b>67 858</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>71 162</b>	<b>2 547</b>	<b>(1 055)</b>	<b>72 654</b>	<b>53 315</b>	<b>(10 973)</b>	<b>114 996</b>

\* Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur des lignes spécifiques et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en septembre 2019 (note 2-A3). Elles ont aussi été modifiées pour tenir compte d'un ajustement de (57) millions d'euros dans les capitaux propres au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

### A3 Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2019 <sup>(1)</sup></b>							
Résultat net <sup>(2)</sup>	(394)	72	(1)	(323)	922	(580)	19
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(46)	-	-	(46)	-	-	(46)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 607	120	-	3 727	82	-	3 809
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	213	(2)	-	211	(21)	-	190
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	1 355	50	-	1 405	475	57	1 937
<b>DIVIDENDES REÇUS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES NON COTÉES</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(3)</sup>	4 739	240	(1)	4 978	1 458	(523)	5 913
Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(4)</sup>	625	-	-	625	-	-	625
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(3 353)	82	(3 271)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	2 968	135	3 103
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)	(57)	-	(1 059)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	1 829	15	-	1 844	(635)	5	1 214
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>6 191</b>	<b>255</b>	<b>(1)</b>	<b>6 445</b>	<b>381</b>	<b>(301)</b>	<b>6 525</b>
Intérêts reçus	73	5	-	78	-	-	78
Intérêts payés	(301)	(87)	1	(387)	-	19	(368)
Impôts courants (payés)/reçus	(367)	(11)	-	(378)	(258)	-	(636)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 596</b>	<b>162</b>	<b>-</b>	<b>5 758</b>	<b>123</b>	<b>(282)</b>	<b>5 599</b>

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(2) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. Leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros.

(3) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(4) Correspond aux dividendes Daimler (46 millions d'euros) et Nissan (579 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2019</b>							
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 596</b>	<b>162</b>	<b>-</b>	<b>5 758</b>	<b>123</b>	<b>(282)</b>	<b>5 599</b>
Investissements incorporels	(2 016)	(67)	-	(2 083)	(3)	-	(2 086)
Investissements corporels	(2 846)	(95)	15	(2 926)	(10)	-	(2 936)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	16	27	(14)	29	2	-	31
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(55)	(9)	-	(64)	71	-	7
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(120)	-	-	(120)	(1)	-	(121)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(3)	1	-	(2)	-	-	(2)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(5 024)</b>	<b>(143)</b>	<b>1</b>	<b>(5 166)</b>	<b>59</b>	<b>-</b>	<b>(5 107)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 165)	(1)	-	(1 166)	(511)	500	(1 177)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	1 180	(49)	-	1 131	-	(207)	924
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>15</b>	<b>(50)</b>	<b>-</b>	<b>(35)</b>	<b>(511)</b>	<b>293</b>	<b>(253)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>587</b>	<b>(31)</b>	<b>1</b>	<b>557</b>	<b>(329)</b>	<b>11</b>	<b>239</b>

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2019</b>							
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>11 691</b>	<b>89</b>	<b>(3)</b>	<b>11 777</b>	<b>3 094</b>	<b>(94)</b>	<b>14 777</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	587	(31)	1	557	(329)	11	239
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(47)	12	(1)	(36)	(3)	5	(34)
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>12 231</b>	<b>70</b>	<b>(3)</b>	<b>12 298</b>	<b>2 762</b>	<b>(78)</b>	<b>14 982</b>

## COMPTES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2018</b>							
<b>Résultat net</b>	<b>2 644</b>	<b>85</b>	<b>-</b>	<b>2 729</b>	<b>868</b>	<b>(146)</b>	<b>3 451</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(44)	-	-	(44)	-	-	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 066	109	-	3 175	70	-	3 245
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 527)	3	-	(1 524)	(16)	-	(1 540)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	825	90	(1)	914	503	(21)	1 396
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	2	-	-	2	-	-	2
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(1)</sup></b>	<b>4 966</b>	<b>287</b>	<b>(1)</b>	<b>5 252</b>	<b>1 425</b>	<b>(167)</b>	<b>6 510</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(2)</sup></b>	<b>828</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>828</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>828</b>
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(3 586)	(170)	(3 756)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	3 593	-	3 593
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(509)	-	-	(509)	(10)	-	(519)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts</b>	<b>781</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>803</b>	<b>(331)</b>	<b>79</b>	<b>551</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>6 066</b>	<b>303</b>	<b>5</b>	<b>6 374</b>	<b>1 091</b>	<b>(258)</b>	<b>7 207</b>
Intérêts reçus	71	5	(2)	74	-	(7)	67
Intérêts payés	(263)	(95)	2	(356)	-	24	(332)
Impôts courants (payés)/reçus	(388)	(14)	-	(402)	(255)	-	(657)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 486</b>	<b>199</b>	<b>5</b>	<b>5 690</b>	<b>836</b>	<b>(241)</b>	<b>6 285</b>

(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(2) Correspond aux dividendes Daimler (44 millions d'euros) et Nissan (784 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2018</b>							
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(4 496)</b>	<b>(86)</b>	<b>1</b>	<b>(4 581)</b>	<b>(79)</b>	<b>(2)</b>	<b>(4 662)</b>
Investissements incorporels	(1 735)	(32)	-	(1 767)	(4)	-	(1 771)
Investissements corporels	(2 557)	(83)	19	(2 621)	(15)	-	(2 636)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	126	31	(24)	133	-	(2)	131
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(15)	(2)	-	(17)	(12)	-	(29)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(159)	-	-	(159)	(48)	-	(207)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(156)	-	6	(150)	-	-	(150)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(916)</b>	<b>(139)</b>	<b>(7)</b>	<b>(1 062)</b>	<b>(153)</b>	<b>262</b>	<b>(953)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 149)	-	-	(1 149)	(153)	151	(1 151)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	233	(139)	(7)	87	-	111	198
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>74</b>	<b>(26)</b>	<b>(1)</b>	<b>47</b>	<b>604</b>	<b>19</b>	<b>670</b>

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2018</b>							
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>11 718</b>	<b>130</b>	<b>(3)</b>	<b>11 845</b>	<b>2 354</b>	<b>(142)</b>	<b>14 057</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	74	(26)	(1)	47	604	19	670
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(101)	(15)	1	(115)	136	29	50
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>11 691</b>	<b>89</b>	<b>(3)</b>	<b>11 777</b>	<b>3 094</b>	<b>(94)</b>	<b>14 777</b>

### A4 Autres informations relatives aux secteurs automobiles : position nette de liquidité ou endettement financier net et free cash flow opérationnel

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net et le free cash flow opérationnel ne sont présentés que pour les secteurs automobiles car ces indicateurs ne sont pas appropriés pour le pilotage de l'activité de Financement des ventes.

Le Groupe inclut dans la position nette de liquidité ou l'endettement financier net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur.

#### POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ OU ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			
	Automobile hors AVTOVAZ*	AVTOVAZ*	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(7 106)	(821)	-	(7 927)
Passifs financiers courants	(3 785)	(100)	10	(3 875)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	64	-	-	64
Actifs financiers courants	1 180	1	(7)	1 174
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>2 584</b>	<b>(850)</b>	<b>-</b>	<b>1 734</b>

\* Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(5 508)	(688)	-	(6 196)
Passifs financiers courants	(3 258)	(94)	9	(3 343)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	55	-	-	55
Actifs financiers courants	1 415	-	(6)	1 409
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 691	89	(3)	11 777
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>4 395</b>	<b>(693)</b>	<b>-</b>	<b>3 702</b>



**FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL**

Année 2019

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	4 739	240	(1)	4 978
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	1 829	15	-	1 844
Intérêts reçus par l'Automobile	73	5	-	78
Intérêts payés par l'Automobile	(301)	(87)	1	(387)
Impôts courants (payés)/reçus	(367)	(11)	-	(378)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 846)	(135)	1	(4 980)
Véhicules et batteries donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)
<b>Free cash flow opérationnel des secteurs automobiles*</b>	<b>125</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>153</b>

\* La définition du free cash flow opérationnel en 2019 reste identique à celle de 2018. En 2018, le free cash flow opérationnel était diminué des charges de loyer en flux d'exploitation, alors qu'à compter de 2019, du fait de l'application d'IFRS 16, seuls les flux relatifs aux intérêts payés sont en flux d'exploitation. Le solde résiduel au titre du paiement des loyers est présenté en flux de financement (variation nette des passifs financiers de l'Automobile) et est donc exclu du free cash flow opérationnel. Sans application de la norme IFRS 16, le free cash flow opérationnel en 2019 se serait élevé à 57 millions d'euros.

Année 2018

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	4 966	287	(1)	5 252
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	781	16	6	803
Intérêts reçus par l'Automobile	71	5	(2)	74
Intérêts payés par l'Automobile	(263)	(95)	2	(356)
Impôts courants (payés)/reçus	(388)	(14)	-	(402)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 166)	(84)	(5)	(4 255)
Véhicules et batteries donnés en location	(509)	-	-	(509)
<b>Free cash flow opérationnel des secteurs automobiles</b>	<b>492</b>	<b>115</b>	<b>-</b>	<b>607</b>

**B – Informations par Régions**

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. Les Régions sont définies en section 1.3.1.3 du Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle. En 2019, le Groupe a fait évoluer son organisation internationale. Les anciennes Régions Asie-Pacifique et Afrique Moyen-Orient Inde ont été scindées pour donner naissance à deux nouvelles Régions :

- la Région Chine est dédiée aux activités du Groupe dans ce pays ;

- la Région Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique comporte les pays d'Afrique, du Moyen-Orient, de l'Inde ainsi que les pays de l'ASEAN (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est), la Corée, le Japon et l'Australie.

Les données financières relatives à 2018 sont établies selon le même découpage que celui adopté en 2019.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	Europe*	Amériques	Chine	Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique	Eurasie	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2019</b>						
Chiffre d'affaires	36 516	4 435	127	7 038	7 421	55 537
Dont AVTOVAZ	42	3	-	14	3 317	3 376
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 392	852	179	1 307	4 119	23 849
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	1 740	1 740
<b>2018</b>						
Chiffre d'affaires	36 704	4 684	275	8 194	7 562	57 419
Dont AVTOVAZ	39	2	-	18	3 292	3 351
Immobilisations corporelles et incorporelles	14 800	821	-	1 180	3 416	20 217
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	1 422	1 422
* Dont France :						
(en millions d'euros)					<b>2019</b>	<b>2018</b>
Chiffre d'affaires					13 581	13 533
Immobilisations corporelles et incorporelles					13 773	11 735

## 4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

## NOTE 1

**APPROBATION DES COMPTES**

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 13 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

## NOTE 2

**RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES**

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés du Groupe Renault de l'exercice 2019 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2019 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

**2 – A – Évolutions des règles et méthodes comptables****A1 Évolutions intervenues en 2019**

Le Groupe Renault applique les normes et amendements parus au Journal officiel de l'Union européenne d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

**NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2019**

IFRS 16	Contrats de location
IFRIC 23	Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat
Amendement IAS 28	Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises
Amendement IFRS 9	Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative
Amendement IAS 19	Modification, réduction ou liquidation d'un régime
Améliorations annuelles des IFRS – cycle 2015-2017	Diverses dispositions concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » et IFRS 11 « Partenariats » intitulés « Intérêts antérieurement détenus dans des entreprises communes » ;</li> <li>• Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat » intitulés « Conséquences fiscales des paiements sur instruments financiers classés en capitaux propres » ;</li> <li>• Amendements à IAS 23 « Coûts d'emprunts » intitulés « Coûts d'emprunt éligibles à la capitalisation »</li> </ul>

Les changements liés à l'application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 sont présentés ci-après.

Les autres normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont sans effet significatif sur les états financiers du Groupe.

**NOUVEAUX TEXTES PUBLIÉS AU JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPÉENNE APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE**

Le Groupe Renault applique par anticipation au 31 décembre 2019 les amendements à IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation », IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » portant sur la réforme des taux de référence, publiés dans le Journal officiel de l'Union européenne le 16 janvier 2020.

L'application anticipée de ces amendements dans les comptes consolidés du Groupe permet de maintenir inchangées les relations de couverture de taux d'intérêt (couverture de flux de trésorerie ou couverture de juste valeur) pendant la période d'incertitude générée par le remplacement d'un taux de référence.

Le mode et la date de remplacement des indices Libor dans le cadre de la réforme des taux de référence n'étant pas encore complètement définis, le Groupe Renault applique cet amendement aux relations de couverture incluant ces indices. Le Groupe considère ne pas avoir d'incertitude sur l'indice Euribor, car la nouvelle méthodologie de détermination de l'Euribor a été validée par l'ESMA (European Security and Market Authority).

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouveaux textes ci-après parus au Journal officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ou ultérieurement.

**NOUVEAUX TEXTES PUBLIÉS AU JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPÉENNE NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE**

Amendements IAS 1 et IAS 8	Définition de la matérialité
Amendement IFRS 3	Définition d'un « business »

## A2 Changements dans les états financiers issus de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe Renault applique la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cette norme remplace la norme IAS 17 « Contrats de location » et les interprétations IFRIC et SIC associées. Elle supprime la distinction précédemment faite entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement côté preneur.

Selon IFRS 16, un preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une dette financière représentative de l'obligation locative. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée de location. L'obligation locative, évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs fixes sur la durée de location, est désactualisée au taux implicite du contrat de location s'il peut être facilement déterminé ou au taux d'emprunt marginal sinon. Au compte de résultat, une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif est enregistrée en marge opérationnelle et une charge financière relative aux intérêts sur la dette de loyers est présentée en résultat financier, se substituant ainsi à la charge de loyer précédemment enregistrée en diminution de la marge opérationnelle. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés. Dans le tableau de flux de trésorerie, les flux d'exploitation sont impactés par les charges d'intérêts payées et les flux de financement par la dette de loyers remboursée. Précédemment, les flux d'exploitation étaient impactés par les loyers payés pour leur montant total.

Le Groupe a choisi de retenir les exemptions prévues par IFRS 16 qui permettent de continuer à enregistrer les loyers des contrats de location d'une durée de 12 mois ou moins et des contrats de location portant sur des actifs de faible valeur, de manière linéaire au compte de résultat sur la durée des contrats.

La définition des indicateurs de performance (voir note 4.2.6.1-A4) utilisés pour le calcul de la rémunération des dirigeants et des autres membres du personnel du Groupe reste identique. Ils sont donc concernés par la mise en œuvre de la norme IFRS 16 telle que décrite ci-dessus.

Les changements résultant de l'adoption d'IFRS 16 ont été appliqués de manière rétrospective simplifiée dans les comptes de 2019. Les comptes consolidés de l'exercice 2018 présentés en période comparative n'ont pas fait l'objet de retraitements au titre de l'application de la norme IFRS 16 et sont donc identiques aux états financiers publiés en 2018 selon les principes comptables en vigueur au titre de la norme IAS 17.

L'explication de l'écart entre la dette locative comptabilisée à la date de la première application, et les engagements de loyers de location simple présentés dans l'annexe des comptes consolidés au 31 décembre 2018 conformément à IAS 17, est la suivante :

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2019
<b>Engagements hors bilan des locations simples au 31 décembre 2018</b>	<b>661</b>
Exclusions ou exemptions normatives	(71)
Effet d'actualisation des contrats de location	(78)
Effets liés à des décalages de la date de prise d'effet	(54)
Effets liés aux périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors bilan	205
Autres effets	25
Contrats de location-financement existant au 31 décembre 2018	78
<b>Dette locative au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>766</b>

Le Groupe a appliqué IFRS 16 aux contrats de location qu'elle avait antérieurement identifiés comme étant des contrats de location en application d'IAS 17 « Contrats de location » et d'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location » et a retenu d'appliquer les exemptions ainsi que les mesures de simplification suivantes pour la détermination des valeurs à la date de première application au 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

- comptabilisation des contrats avec une durée résiduelle de 12 mois ou moins à la date de première application comme des contrats de courte durée ;
- exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation lors de la première application ;
- comptabilisation des provisions pour contrats déficitaires reconnues au bilan avant la date de première application en diminution du droit d'utilisation.

La durée du contrat correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien loué, à laquelle s'ajoutent les options de renouvellement que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer. Concernant les baux commerciaux français, cette durée est généralement de neuf ans.

La décision d'agenda d'IFRIC de novembre 2019 relative à la durée des contrats de location et l'incidence sur celle-ci de la durée d'amortissement des agencements relatifs à des constructions faisant l'objet de contrats de location n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe et ne change pas notre analyse de la durée des contrats de location.

Au bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2019, les passifs financiers liés aux contrats de location correspondent à la valeur actualisée des paiements de loyers restants à décaisser, déterminée à l'aide du taux d'emprunt marginal au 31 décembre 2018 défini en fonction de la duration restante du contrat. En tant que preneur, le Groupe utilise le taux d'emprunt marginal, calculé par zone monétaire, correspond au taux sans risque en vigueur dans la zone augmenté de la prime de risque du Groupe applicable pour la devise locale. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué aux passifs de location au 1<sup>er</sup> janvier 2019 était de 2,35 %.

Les actifs liés aux droits d'utilisation ont été évalués au 1<sup>er</sup> janvier 2019 à un montant égal à la valeur des dettes locatives à cette date ajustée des loyers payés d'avance ou des avantages incitatifs qui étaient comptabilisés dans l'état de la situation financière relativement à ces contrats au 31 décembre 2018.

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur les postes de la situation financière consolidée au 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont résumés dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
<b>Immobilisations corporelles – Droits d'utilisation</b>	<b>602</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>669</b>
Terrains	-	8	-	8
Constructions	578	3	56	637
Autres <sup>(1)</sup>	24	-	-	24
<b>Autres actifs et passifs courants</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>Passifs financiers et dettes de financement des ventes (courants et non courants) – Dettes locatives</b>	<b>696</b>	<b>15</b>	<b>55</b>	<b>766</b>
<b>Passifs financiers et dettes de financement des ventes (courants et non courants) – Autres dettes porteuses d'intérêts</b>	<b>(74)</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>
<b>Provisions pour risques et charges <sup>(2)</sup></b>	<b>(19)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>

(1) Contrats de location d'équipements informatiques ou opérationnels et de matériel de transport.

(2) Dont principalement une provision pour risques et charges relatives au coût d'occupation des locaux en Corée évaluée jusqu'au terme des baux et reclassée en diminution du droit d'utilisation.

L'application d'IFRS 16 n'a pas d'impact significatif sur la marge opérationnelle et le résultat financier du Groupe.

Au 31 décembre 2019, les loyers liés aux contrats de location non retraités dans l'état de situation financière s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019
Loyers liés aux contrats de location de courte durée	(33)
Loyers liés aux contrats de location d'actifs de faible valeur	(31)
Autres loyers incluant les loyers variables	(48)

Les données relatives aux dettes de location sont présentées en note 23.

Les variations de trésorerie relatives aux dettes locatives par secteurs opérationnels sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
<b>2019</b>				
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	-	-	(5)	(5)
Intérêts payés	(22)	(2)	-	(24)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>(22)</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>(29)</b>
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile <sup>(1)</sup>	(94)	(2)	-	(96)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS</b>	<b>(94)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(96)</b>
<b>Variation des flux de trésorerie</b>	<b>(116)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(125)</b>

\* Correspond au remboursement de la dette locative pour les secteurs Automobile.

Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2019, l'application de la norme IFRS 16 a eu un impact à la hausse sur les décaissements des flux liés aux financements de 96 millions d'euros et à la baisse sur les décaissements des flux liés aux opérations d'exploitation pour ce même montant. Cet impact ne concerne que le secteur Automobile car le secteur Financement des ventes est entièrement classé parmi les flux liés aux opérations d'exploitation.

### A3 Application de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat »

L'entrée en vigueur de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts » sur le résultat n'a pas conduit à identifier des situations remettant en cause les positions comptables prises dans les états financiers arrêtés au 31 décembre 2018. Elle est donc sans effet sur les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Pour évaluer les provisions pour positions fiscales incertaines, le Groupe utilise une méthode d'évaluation individuelle basée en général sur le montant le plus probable.

Une saisine de l'IFRIC a été faite au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019 concernant le classement dans la situation financière consolidée des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines. En septembre 2019, l'IFRIC a conclu qu'il convient de les présenter telles que des dettes d'impôts courants et/ou dans les impôts différés. Ce classement n'est pas celui qui était retenu par le Groupe, qui classait les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines dans les provisions pour risques et charges (note 20) afin de se conformer aux caractéristiques qualitatives qui déterminent l'utilité de l'information contenue dans les états financiers telles que définies dans le cadre conceptuel.

Ces provisions ont été reclassées sur des lignes dédiées dans la situation financière consolidée (4.2.3), ventilées entre la part à moins d'un an et la part à plus d'un an, dans les comptes au 31 décembre 2019 et sur toutes les périodes présentées. La présentation sur des lignes séparées est conforme aux prescriptions d'IAS 1 § 55.

## 2 – B – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

D'une manière récurrente, les principaux postes des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2019 sont les suivants :

- l'inscription à l'actif des dépenses de recherche et développement et leur durée d'amortissement (notes 2-K et 10-A) ;
- les durées d'amortissement des immobilisations autres que les frais de développement immobilisés (notes 2-K, 2-L et 10) ;
- les pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés (notes 2-M et 11) et les créances d'exploitation (notes 16 et 17), et en particulier les pertes de valeur sur les actifs en Argentine, qui est en situation d'hyperinflation depuis 2018 (note 11-B) et les actifs en Chine (notes 6-B et 13) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 10-B et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan (notes 2-M, 12 et 13) ;
- les créances de Financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés sur déficits reportables (notes 2-I et 8) ;
- la détermination des programmes d'incitation à la vente comptabilisés dans les dettes diverses (notes 2-G et 21) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules et des batteries (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (notes 2-S et 19), les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (notes 2-T et 6-A), les provisions pour risques juridiques et risques fiscaux autres que ceux relatifs aux impôts sur les résultats (note 20) et les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines (note 21) ;
- la valorisation des dettes des contrats de location, notamment le calcul des taux d'emprunt marginal et l'exercice des options de renouvellement qui ont un caractère raisonnablement certain (note 23) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constituée principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 6-D) et de manière plus générale, la valeur des actifs du Groupe localisés dans des territoires présentant des risques pays.

## 2 – C – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive par le Groupe (filiales), directement ou indirectement. Les comptes des sociétés sous contrôle conjoint sont consolidés par mise en équivalence lorsque celles-ci sont qualifiées de coentreprises et suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat lorsqu'elles sont qualifiées d'activités conjointes.

Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés non significatives contrôlées de manière exclusives et exclues du périmètre de consolidation, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes.

Les *puts* sur participations ne donnant pas le contrôle sont évalués à leur juste valeur et classés pour les secteurs Automobiles en autres dettes financières et pour le secteur Financement des ventes en autres dettes non courantes au passif de la situation financière consolidée. La contrepartie de la dette est enregistrée en capitaux propres.

## 2 – D – Présentation des comptes consolidés

### Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Ces catégories sont précisées dans les notes ci-après.

### Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui revêtent par nature ou par exception un caractère significatif et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et

les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;

- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises) ;
- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs sur créances d'exploitation significatifs.

### Consolidation par mise en équivalence des entreprises associées et des coentreprises

La part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises présentée dans le compte de résultat consolidé du Groupe comprend la part dans le résultat de ces entreprises ainsi que les pertes de valeurs et les réductions de pertes de valeur afférentes à ces entreprises (note 2-M). Les pertes de valeur enregistrées sont limitées à la valeur nette comptable de l'investissement sauf en cas d'engagement complémentaire.

Le résultat de cession ou de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint d'entreprises associées et coentreprises mises en équivalence et le résultat lié à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entreprises déjà consolidées mais non contrôlées sont présentés parmi les autres produits et charges d'exploitation dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Il comprend le recyclage des écarts de conversion accumulés pendant la période de consolidation par mise en équivalence.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres (note 2-I). Cet impôt figure dans les impôts courants et différés au compte de résultat du Groupe.

Les *goodwill* relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises (note 2-J).

Les frais d'acquisition des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont incorporés dans le coût initial d'acquisition de ces participations.

La participation croisée entre une entité intégrée et une entité associée est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans l'entreprise associée présentée à l'actif de la situation financière. Ainsi, la participation de 15 % de Nissan dans Renault est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans Nissan figurant à l'actif de la situation financière consolidée (note 12).

Les dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées sont inclus dans le *free cash flow* opérationnel des secteurs automobiles, alors que ceux reçus d'entreprises associées et coentreprises cotées, en l'occurrence Nissan, sont exclus du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ.

### INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des *reportings* internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. Les colonnes « Opérations intersecteurs » et « Opérations intra-Automobile » ne comprennent que les transactions entre les secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de Financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile hors AVTOVAZ aux sociétés de Financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré. Ces créances sont constituées pour l'essentiel de créances sur le réseau de distribution.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile hors AVTOVAZ font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces actifs sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile hors AVTOVAZ.

### Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de Financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

## 2 – E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes de la situation financière, à l'exception des capitaux propres qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;

- l'écart de conversion fait partie des autres éléments du résultat global et n'affecte donc pas le résultat net.

Les *goodwill* dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de cette entité et convertis en euros au taux de clôture.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion accumulées sur ses actifs et passifs sont transférées en résultat net parmi les autres produits et charges d'exploitation.

Par exception aux principes ci-dessus, les comptes des entités dont l'économie est en hyperinflation sont convertis en appliquant les dispositions de la norme IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes ». Les éléments non monétaires du bilan, les postes du compte de résultat et du résultat global ainsi que les flux de trésorerie font l'objet d'une réévaluation dans la devise locale. L'ensemble des comptes est ensuite converti au taux de clôture de la période. Le traitement de l'hyperinflation conduit à constater un résultat sur l'exposition à l'hyperinflation classé parmi les autres produits et charges financiers et donc en réserves l'année suivante.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Practices Task Force* (IPTF) du *Center for Audit Quality*. Les comptes des filiales du Groupe en Argentine ont été intégrés conformément aux principes d'IAS 29 appliqués dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Il convient de noter que des saisines IFRIC sur l'application d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » et IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes aux comptes des entités dont l'économie est en hyperinflation » sont en cours concernant notamment le classement des écarts de conversion accumulés avant la période d'hyperinflation et le classement des effets de l'indexation et de la conversion des comptes des filiales en économie hyperinflationniste dans les réserves ou l'écart de conversion dans les capitaux propres. La répartition des effets de l'indexation liée à l'hyperinflation et de la conversion entre les réserves et l'écart de conversion est donc susceptible d'être remise en cause suivant les conclusions de l'IFRIC à venir.

## 2 – F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-X). Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-X.

## 2 – G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de Financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

### Ventes de biens et services et constatation de la marge opérationnelle

#### VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées à la date de transfert du contrôle. Le transfert du contrôle des produits automobiles intervient au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution (entrée ou sortie de parc selon les dispositions contractuelles) s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes.

Le transfert du contrôle n'intervient pas lorsque le bien fait l'objet d'un contrat de location opérationnelle par une société financière du Groupe ou lorsqu'il est consenti un engagement de reprise du véhicule avec une probabilité de retour élevée. Dans ces transactions, le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement pendant la période de location puis au moment du transfert du contrôle du véhicule d'occasion. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du bien. Le coût de production du bien neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des biens d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des biens, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, évolution de la stratégie tarifaire du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du bien d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un bien stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un bien immobilisé).

#### PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Les programmes d'incitation à la vente dépendant des volumes ou du prix des produits vendus sont déduits du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes. Leur provisionnement fait l'objet d'estimations selon le montant le plus probable.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle ou de réduction du prix de vente des services. Le coût de ces opérations est constaté en réduction du chiffre d'affaires du secteur Automobile au moment de la vente du véhicule, s'agissant d'opérations d'incitation à la vente des véhicules, et non de façon étalée sur la durée du financement ou des services.

#### GARANTIE

Le Groupe fait une distinction entre les garanties de type assurance et les garanties de type service, les premières donnant lieu à constitution d'une provision tandis que les secondes se traduisent comptablement par un chiffre d'affaires étalé sur la durée de l'extension de garantie.

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur, qualifiée de garantie type assurance, des véhicules et pièces vendus sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

#### PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Les contrats de service vendus par le Groupe donnent lieu à la constatation d'un chiffre d'affaires à l'avancement sur la durée contractuelle. Il peut s'agir de contrats d'extension de garantie, de maintenance ou d'assurance.

Ces contrats peuvent être vendus séparément au client final ou être offerts dans le cadre d'une offre commerciale globale incluant un véhicule et des services associés. Dans tous les cas, le Groupe considère les contrats de service comme étant une obligation de prestation distincte de celle de la livraison du véhicule et alloue un chiffre d'affaires au contrat de service.

Lorsque le contrat est payé par le client de manière périodique, le chiffre d'affaires est reconnu de manière linéaire. Lorsque le contrat est payé d'avance (au moment de l'achat du véhicule par exemple), les sommes perçues sont conservées dans un compte de produit constaté d'avance ; l'avancement se concrétise par un étalement linéaire des sommes versées d'avance pour les contrats d'extension de garantie et selon une courbe d'expérience pour les contrats de maintenance.

#### DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales du secteur Automobile font l'objet d'une dépréciation basée sur une appréciation prospective du risque de crédit à l'initiation de la créance et sur son aggravation au cours du temps. En cas de risque de perte avéré, une dépréciation individuelle de la créance est constatée.

#### Produits de Financement des ventes et constatation de la marge opérationnelle

##### PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de Financement des ventes sont la résultante des opérations de Financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

##### COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de Financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de prêts à la clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion

du risque de taux ou de change) et le coût du risque des créances. Les sources de refinancement sont diversifiées : émissions obligataires publiques et privées, titrisations publiques et privées adossées à des crédits automobiles, titres de créances négociables, dépôts de la clientèle particulière et financements auprès d'établissements de crédit et assimilés.

#### COMMISSIONS VERSÉES AUX APORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

#### CLASSIFICATION ET DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES

Le mode de provisionnement des encours financiers est déterminé par la catégorie à laquelle ils appartiennent. Les actifs sains (catégorie 1), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à un an, les actifs ayant subi une dégradation significative de leur risque de crédit depuis l'initiation (catégorie 2), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à maturité ou les actifs défaillants (catégorie 3), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes avérées.

Le secteur Financement des Ventes utilise un système de notation interne ou des *ratings* externes pour évaluer une détérioration significative du risque de crédit. En plus de ces notations, le Secteur Financement des Ventes a décidé de ne pas réfuter les hypothèses induites dans la norme et de déclasser en catégorie 2 toute créance à plus de 30 jours d'impayés et en catégorie 3 les créances à plus de 90 jours.

Le secteur Financement des ventes s'appuie sur le dispositif bâlois existant pour générer les paramètres nécessaires aux calculs des probabilités de défaut et des taux de perte en cas de défaut sur les crédits, les créances de location financière, les engagements de financements irrévocables et garanties financières accordés à la clientèle et au réseau dans les principaux pays où il est implanté (Allemagne, Brésil, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni pour les activités de financement de la clientèle et du réseau, Corée pour l'activité clientèle uniquement). Ces actifs représentent plus de 85 % des actifs financiers. Pour les autres actifs, une approche standard basée sur une méthodologie simplifiée est appliquée.

Ces hypothèses étant essentiellement liées à des données observées, le calcul de la dépréciation pour pertes attendues dans le secteur Financement des ventes inclut également des données prospectives (*forward looking*) de type macroéconomique (PIB, taux long terme...) afin de tenir compte de l'évolution des indicateurs et éléments sectoriels.

#### RÈGLES DE PASSAGE EN PERTES

La valeur brute comptable d'un actif financier est réduite lorsqu'il n'y a pas d'attente raisonnable de rétablissement. L'actif est sorti du bilan par la contrepartie d'un compte de perte et la dépréciation associée est reprise lorsque le caractère irrécouvrable des créances est confirmé et au plus tard lorsque les droits du secteur Financement des ventes en tant que créancier sont éteints. En particulier, les créances deviennent irrécouvrables et sont sorties du bilan dans le cas d'abandons de créances négociés avec le client (notamment dans le cadre d'un plan de redressement), de créances prescrites, de créances ayant fait l'objet d'un jugement légal défavorable (résultat négatif des poursuites engagées ou de l'action d'un contentieux) ou de créances envers un client disparu.



## 2 – H – Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net comprend le coût de l'endettement financier brut minoré des produits relatifs à la trésorerie, aux équivalents de trésorerie et aux actifs financiers de l'Automobile. Le coût de l'endettement financier brut est constitué des charges et des produits générés par l'endettement financier de l'Automobile pendant la période, y compris les effets de la part efficace des couvertures de taux d'intérêt associées.

Les autres produits et charges financiers intègrent notamment le résultat de change sur les éléments financiers et couvertures associées, le résultat sur exposition à l'hyperinflation (note 2-E), l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite ainsi que les dividendes et pertes de valeur de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable.

## 2 – I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

Pour évaluer les provisions pour positions fiscales incertaines, le Groupe utilise une méthode d'évaluation individuelle basée en général sur le montant le plus probable. Ces provisions sont classées sur des lignes dédiées dans la situation financière consolidée, afin de se conformer à leurs caractéristiques qualitatives.

## 2 – J – Goodwill

Les participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs acquis et passifs repris (méthode dite du *goodwill* partiel). À ce jour Renault n'a enregistré que des *goodwill* évalués selon la méthode dite du *goodwill* partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation est exercée par le Groupe au cas par cas.

Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwill* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwill* relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traitées comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations acquises ne donnant pas le contrôle est comptabilisé en capitaux propres.

## 2 – K – Frais de recherche et de développement et autres immobilisations incorporelles

### Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteur, boîte de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée initiale n'excédant pas sept ans. Les durées de vie sont revues régulièrement et ajustées postérieurement en cas de modification significative par rapport à l'estimation initiale. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Les coûts d'emprunt directement attribuables au développement d'un projet nécessitant au moins 12 mois de préparation avant sa mise en service sont intégrés à la valeur brute de ces actifs dits qualifiés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est limité de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

### Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent des brevets, droits au bail, fonds de commerce, licences, logiciels, marques et droits similaires acquis. S'ils ont une durée de vie définie, les brevets, droits au bail, licences, marques et droits similaires acquis sont amortis linéairement sur la durée de protection légale ou contractuelle ou sur la durée d'utilité si celle-ci est inférieure. Les fonds de commerce et les logiciels sont amortis sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont en général comprises entre trois et cinq ans. S'ils sont sans durée de vie définie, comme par exemple la marque LADA (note 11-C), ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.

## 2 – L – Immobilisations corporelles et droits d'utilisation

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction sont également incorporés au coût des immobilisations selon une méthode identique à celle appliquée aux immobilisations incorporelles. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les actifs immobilisés donnés en location comprennent les véhicules faisant l'objet d'un contrat de location consenti par une société financière du Groupe d'une durée supérieure à un an avec un engagement de reprise du véhicule par le Groupe ou d'une vente assortie d'une clause de rachat du véhicule par le Groupe après une période d'utilisation d'un an minimum. Ils comprennent aussi les batteries louées par les sociétés financières du Groupe aux utilisateurs de véhicules électriques (note 2-G).

### Droits d'utilisation

Les dispositions décrites ci-après s'appliquent aux comptes de l'exercice 2019 établis conformément aux principes des normes en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les comptes de l'exercice 2018 ont été arrêtés selon l'ancien référentiel ; les biens dont le Groupe disposait par contrat de crédit-bail étaient, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit avec constatation d'une dette financière (note 23-A).

Un contrat contient une location s'il confère au preneur le droit d'utiliser un actif spécifié pendant une période de temps spécifiée en retour d'un paiement.

À l'initiation du contrat, un preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une dette financière représentative de l'obligation locative. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée de location et l'obligation locative, évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs fixes sur la durée de location, est désactualisée au taux implicite du contrat de location s'il peut être facilement déterminé ou au taux d'emprunt marginal sinon. En tant que preneur, le Groupe utilise le taux d'emprunt marginal, calculé par zone monétaire, correspondant au taux sans risque en vigueur dans la zone, augmenté de la prime de risque du Groupe applicable pour la devise locale. Au compte de résultat, une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif est enregistrée en marge opérationnelle et une charge financière relative aux intérêts

sur la dette de loyers est présentée en résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés. Dans le tableau de flux de trésorerie, les flux d'exploitation sont impactés par les charges d'intérêts payés et les flux de financement par la dette de loyers remboursée.

Les loyers liés aux contrats de location de courte durée (de 12 mois ou moins) et aux contrats de location d'actifs de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode de l'amortissement linéaire en charges opérationnelles.

La durée du contrat correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien loué, à laquelle s'ajoutent les options de renouvellement que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer.

Les agencements relatifs à des constructions prises en location sont amortis sur une durée inférieure ou égale à la durée de location retenue pour l'évaluation de la dette locative.

Lorsqu'un contrat de location comporte une option d'achat que le Groupe a la quasi-certitude d'exercer, il constitue un achat en substance et non une location. La dette correspondante est considérée comme une dette financière, au sens de la norme IFRS 9 et l'actif, comme une immobilisation corporelle, conformément à la norme IAS 16.

Les provisions pour remises en état exigées contractuellement par les bailleurs sont comptabilisées à l'initiation du contrat en contrepartie d'une immobilisation corporelle.

Le Groupe est engagé dans des contrats de location immobilière (terrains, concessions, entrepôts, bureaux, etc.) et mobilière (matériel informatique ou opérationnel, matériel de transport).

### Amortissements

Les amortissements des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions <sup>(1)</sup>	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses et installations d'emboutissage	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles <sup>(2)</sup>	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

Les amortissements du secteur AVTOVAZ sont calculés linéairement sur des durées d'utilisation qui peuvent être plus longues que celles utilisées par les autres sociétés du Groupe Renault.

## 2 – M – Pertes de valeur

### Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors actifs donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

#### AU NIVEAU DES ACTIFS SPÉCIFIQUES AUX VÉHICULES (Y COMPRIS ORGANES)

Les actifs spécifiques à un véhicule (y compris organes) sont constitués des frais de développement capitalisés et des outillages. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule (y compris organes). Ces actifs peuvent être spécifiques au modèle et/ou au pays de destination.

#### AU NIVEAU DES UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE

Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. À ce titre, les autres unités génératrices de trésorerie peuvent représenter une entité économique (usine ou filiale) ou le secteur Automobile hors AVTOVAZ dans son ensemble. Les actifs nets relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent notamment les *goodwill*, les actifs spécifiques et capacitaires, ainsi que les éléments du besoin en fonds de roulement.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la Direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est fondée sur une approche de marché, elle est déterminée par l'utilisation de multiples pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des UGT testées, composé du taux sans risque à 10 ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent. L'horizon des données prévisionnelles relatives au résultat est d'un an.

Pour AVTOVAZ, les tests sont également conduits à deux niveaux (actifs spécifiques et ensemble du Groupe). Le groupe AVTOVAZ dans son ensemble est considéré comme une unité génératrice de trésorerie et aucun test n'est effectué au niveau d'une usine ou d'une entité économique.

### Perte de valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise et la valeur recouvrable, qui est la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est égale à la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée ou coentreprise. Si l'entreprise associée ou coentreprise est cotée, la juste valeur correspond à sa valeur boursière.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise à laquelle elle se rattache et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

## 2 – N – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente en l'état et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique de la situation financière consolidée.

## 2-0 – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication et le résultat des couvertures afférentes le cas échéant. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes sont valorisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ». Les stocks d'AVTOVAZ sont évalués selon la méthode du coût moyen pondéré.

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

## 2-P – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte, affacturage) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes.

## 2-Q – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

## 2-R – Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Des plans d'options d'achat et d'attribution d'actions de performance ainsi que d'autres paiements fondés sur des actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions de performance. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial adapté ; il prend notamment pour hypothèse un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. Les droits d'attribution d'actions de performance

sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, d'une décote d'incessibilité relative à la période de conservation obligatoire des actions. La volatilité du prix des actions est une volatilité implicite à la date d'attribution. Les dividendes attendus sont déterminés sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

## 2-S – Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global.

La charge nette de l'exercice, correspondant au coût des services rendus éventuellement majorée du coût des services passés est constatée en diminution de la marge opérationnelle. La charge d'intérêts sur le passif (l'actif) net au titre des régimes à prestations définies est constatée en résultat financier.

## 2-T – Mesures de restructuration des effectifs

Le coût estimé des mesures de restructuration des effectifs, traitées comptablement comme un avantage au personnel, est provisionné sur la durée estimée d'activité résiduelle des salariés concernés.

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé.

## 2-U – Actifs financiers

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les titres de créances négociables, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants.

### Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont qualifiés d'instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par résultat. La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Par exception et sur option irrévocable, les titres Daimler sont présentés en juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global.

### Valeurs mobilières et titres de créances négociables

Les placements sous forme de valeurs mobilières et de titres de créances négociables sont réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, mais ne respectent pas les critères de qualification en équivalents de trésorerie. Ce sont des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global à l'exception des placements de type OPCVM et FCP qui sont évalués à la juste valeur par résultat.

Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat sur la base du modèle des pertes attendues dès la comptabilisation initiale de l'actif financier pour les instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global.

### Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Les prêts sont évalués selon la méthode du coût amorti. Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat sur la base du modèle des pertes attendues dès la comptabilisation initiale de l'actif financier et lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

## 2 – V – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse, les comptes courants bancaires et les autres dépôts à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti sauf pour les placements dans les fonds monétaires (FCP et OPCVM) qui sont évalués à la juste valeur par résultat.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un instrument soit considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains secteurs d'activité (secteurs bancaire ou assurance) ou au rehaussement de crédit des créances titrisées sont inclus dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

## 2 – W – Passifs financiers de l'Automobile et dettes de Financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de Financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de Financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les dettes locatives en application d'IFRS 16 (notes 2-A2 et 2-L), les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Les titres participatifs sont des titres de dettes subordonnées cotés et rémunérés selon une clause de rémunération variable indexée sur le chiffre d'affaires. Ils sont évalués au coût amorti, lequel est obtenu en actualisant les coupons d'intérêts prévisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts.

En dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), les autres passifs financiers sont généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

## 2 – X – Dérivés et comptabilité de couverture

### Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée :

- la juste valeur des contrats de change à terme et des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture ;
- la juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des conditions de taux d'intérêt de marché et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus ;
- la juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non-courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.

### Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'instrument de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Le Financement des ventes documente des relations de microcouverture, couverture d'un élément ou de plusieurs éléments homogènes, et des relations de macrocouverture, couverture de plusieurs éléments présentant des natures de risques similaires, pour couvrir ses risques. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée :

- couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture ;

- couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier ;
- couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des emprunts en yens utilisée pour la couverture de l'investissement dans Nissan est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

### Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, à l'exception des dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

### NOTE 3

## ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2018</b>	<b>118</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>212</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	10	1	2	13
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	-	2	-	2
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2019</b>	<b>128</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>223</b>

Les sociétés suivantes sont entrées dans le périmètre de consolidation en 2019.

### 3 – A – Automobile hors AVTOVAZ

- En mars et juin 2019, Renault s.a.s. a participé à hauteur de 15 % à la création des sociétés Tokay 1 et Tokay 2 dont le capital social s'élève respectivement à 3,5 millions et 1,3 million d'euros. Ces sociétés évoluent dans le domaine du stockage d'électricité. Le Groupe exerce sur chacune d'elles une influence notable et les consolide par mise en équivalence.
- En juin 2019, Renault s.a.s., en partenariat avec le groupe Nissan, a créé les coentreprises Alliance Mobility Company France et Alliance Mobility Company Japan, entités dédiées aux services de mobilité autonome. Le Groupe détient 50 % du capital de chacune de ces entités qui s'élève à 100 000 euros pour la première et 10 millions de yens pour la seconde au 30 juin 2019. Des augmentations de capital de ces entités ont été réalisées à parts égales par Renault et Nissan pour respectivement 51,6 millions d'euros et 4 901 millions de yens au cours du second semestre 2019. Ces entités sont consolidées par mise en équivalence.

- En juillet 2019, Renault s.a.s. a pris une participation au capital de la société chinoise JMEV Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co.Ltd en s'engageant sous condition à participer à une augmentation de capital pour un montant n'excédant pas un milliard de renminbis à l'issue de laquelle le Groupe détiendra 50 % de cette entité. Renault est majoritaire au Conseil d'administration de cette société avec 4 administrateurs sur 7 ; les décisions clés pour l'analyse du contrôle sont prises à la majorité simple. Cette prise de contrôle permet au Groupe de renforcer sa présence sur le marché chinois dans le secteur du véhicule électrique. Les modalités et le montant des augmentations de capital sont toujours en cours de négociation avec le partenaire chinois, étant précisé qu'une première augmentation interviendrait en 2020.

Du fait du contrôle effectif exercé par le Groupe, d'une analyse en substance de cette acquisition et afin de tenir compte des actifs acquis et des passifs repris dans les comptes consolidés du Groupe conformément aux prescriptions d'IFRS 10, cette entité et ses filiales sont consolidées par intégration globale avec un décalage de trois mois dans la prise en considération des données comptables. Les comptes intégrés sont ceux allant du 16 juillet au

30 septembre 2019. Les coûts liés à la prise de contrôle ne sont pas significatifs au 31 décembre 2019 et ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation.

Les actifs et passifs acquis ont été comptabilisés pour leur valeur comptable dans les comptes arrêtés par JMEV et sa principale filiale JMEVS au 31 décembre 2019. Il n'a été reconnu ni passifs

éventuels ni écarts d'évaluation à ce stade. Le *goodwill* déterminé dans les comptes au 31 décembre 2019 est donc provisoire. La détermination des justes valeurs des actifs et des passifs acquis sera effectuée dans un délai de 12 mois.

L'actif net acquis se décompose comme suit :

	Montants à la date de prise de contrôle	
	(en millions d'euros)	(en millions de renminbis)
Immobilisations corporelles et incorporelles	192	1 477
Stocks	28	215
Créances sur la clientèle	229	1 762
Autres actifs	490	3 769
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	131
Passifs financiers	(253)	(1 946)
Autres passifs	(443)	(3 407)
<b>ACTIF NET ACQUIS</b>	<b>260</b>	<b>2 000</b>

	Montants à la date de prise de contrôle	
	(en millions d'euros)	(en millions de renminbis)
Juste valeur de la contrepartie transférée (A)	130	1 000
Actifs nets acquis JMEV à 50 %	260	2 000
Quote-part acquise (B)	130	1 000
<b>GOODWILL PROVISOIRE (A) - (B)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

- En décembre 2019, le Groupe a créé l'entité Renault MAI (Mobility As an Industry) pour accélérer son développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques. Le capital social de cette entité s'élève à 165 millions d'euros. Cette société détient à compter du 31 décembre 2019 les titres de participation des entités Flit Tech (centrale de réservation pour taxis), iCabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC), auparavant détenus par RCI Banque.
- Le Groupe a finalisé la détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris de la société Les Éditions Croque Futur dont il a acquis 40,26 % en mars 2018. Cette société évolue dans le secteur de la presse écrite et détient notamment les titres de presse *Challenges*, *Historia*, *Sciences et Avenir*, *Histoire* et *La Recherche*. La société Les Éditions Croque Futur, sur laquelle le Groupe exerce une influence notable, est consolidée par mise en équivalence. Les principaux ajustements portent sur les titres de presse reconnus pour 9,7 millions d'euros à 100 % et les relations abonnés reconnues pour 8,1 millions d'euros à 100 %. Le *goodwill* définitif calculé à la date d'acquisition est de 8 millions d'euros. En juillet 2019, suite à une augmentation de capital à laquelle le Groupe n'a pas souscrit, sa participation a été réduite à 35,11 %.
- Le Groupe a finalisé la détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris de la société Carizy dont il a acquis 96,08 % en juin 2018. Cette société évolue dans le secteur de l'expertise et l'intermédiation du véhicule d'occasion et détient notamment le site Carizy.com. La société est consolidée par intégration globale. Le principal ajustement porte sur la marque reconnue pour 3 millions d'euros. Le *goodwill* définitif à la date d'acquisition est de 24 millions d'euros.

### 3 – B – AVTOVAZ

- Au cours de l'exercice 2019, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. n'a pas évolué. Au 31 décembre 2018, Renault détenait 61,09 % d'Alliance Rostec Auto b.v. qui détenait 100 % d'AVTOVAZ. Dans les comptes consolidés, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. retenu était de 67,61 % du fait de la prise en compte de l'augmentation de capital qui est intervenue début 2019 conformément aux résolutions des actionnaires du 28 novembre 2018 signées par Renault s.a.s. L'impact de ces opérations et la variation de la participation de Renault s.a.s. dans Alliance Rostec Auto b.v. et d'Alliance Rostec Auto b.v. dans AVTOVAZ avaient été comptabilisés directement en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et part des participations ne donnant pas le contrôle pour des montants respectifs de 72 millions d'euros et 245 millions d'euros.

Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élève à 83 millions d'euros au 31 décembre 2019 (52 millions d'euros au 31 décembre 2018).

- En juillet 2019, AVTOVAZ a cédé les entités AO Smolensk-LADA et AO Dal-Lada pour un résultat de cession représentant 0,5 million d'euros.
- En décembre 2019, PAO AVTOVAZ a acquis une participation de 50 %, en complément de sa participation initiale de 50 %, dans le capital de la société ZAO GM-AVTOVAZ, pour un montant de 5,9 millions d'euros. Cette entité et sa filiale JVS étaient précédemment mises en équivalence dans les comptes du Groupe. Cette prise de contrôle procure notamment la détention du droit d'usage de la marque NIVA. La prise de contrôle est intervenue le 16 décembre 2019. L'impact de ces entités sur le résultat et sur les variations de trésorerie entre le 16 et le 31 décembre 2019 étant non significatifs, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2019.

La juste valeur à la date d'acquisition de la contrepartie totale transférée se décompose de la façon suivante :

- 5,9 millions d'euros (411 millions de roubles russes) au titre de la participation antérieurement détenue. Cette valorisation a eu pour conséquence de reconnaître un résultat de cession des titres détenus préalablement à la prise de contrôle de (7,3) millions d'euros en autres charges d'exploitation ;
- 5,9 millions d'euros en numéraire (411 millions de roubles russes).

Les coûts liés à la prise de contrôle comptabilisés en autres charges d'exploitation ne sont pas significatifs.

La détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs acquis sera effectuée dans un délai de 12 mois. Les actifs et passifs acquis ont été comptabilisés pour leur valeur comptable dans les comptes US GAAP arrêtés par ZAO GM-AVTOVAZ et retraités en IFRS au 31 décembre 2019.

L'actif net acquis se décompose comme suit :

	Montants au 31 décembre 2019	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)
Immobilisations corporelles et incorporelles	17	1 213
Autres actifs	40	2 809
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	589
Provisions pour risques et charges	(33)	(2 290)
Passifs financier	(13)	(934)
Autres passifs	(27)	(1 872)
<b>ACTIF NET ACQUIS</b>	<b>(7)</b>	<b>(476)</b>

Au 31 décembre 2019, la décomposition du goodwill est la suivante :

	Montants au 31 décembre 2019	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)
Juste valeur de la contrepartie transférée (A)	12	822
Actifs nets acquis ZAO – GM AVTOVAZ à 100 %	(7)	(476)
Quote-part acquise (B)	(7)	(476)
<b>GOODWILL PROVISoire (A) - (B)</b>	<b>19</b>	<b>1 298</b>

### 4.2.6.3 Compte de résultat et résultat global

#### NOTE 4

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

#### 4 – A – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Ventes de biens de l'Automobile yc AVTOVAZ</b>	<b>43 901</b>	<b>44 226</b>
<b>Ventes aux partenaires de l'Automobile yc AVTOVAZ <sup>(1)</sup></b>	<b>6 203</b>	<b>8 046</b>
Produits de location des actifs <sup>(2)</sup>	630	578
Autres prestations de services	1 398	1 361
<b>Prestations de services de l'Automobile yc AVTOVAZ</b>	<b>2 028</b>	<b>1 939</b>
<b>Ventes de biens du Financement des ventes</b>	<b>36</b>	<b>27</b>
Produits de location des actifs <sup>(2)</sup>	116	119
Produits d'intérêts sur opérations de Financement des ventes	2 210	2 100
Autres prestations de services <sup>(3)</sup>	1 043	962
<b>Prestations de services du Financement des ventes</b>	<b>3 369</b>	<b>3 181</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>55 537</b>	<b>57 419</b>

(1) Les partenaires sont essentiellement des constructeurs automobiles. Les principaux partenaires des secteurs de l'Automobile sont Nissan et Daimler. Les ventes à partenaires incluent des ventes de pièces, organes, véhicules destinés à être commercialisés sous leurs propres marques et autres prestations de type développements d'ingénierie.

(2) Il s'agit des produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple d'actifs immobilisés.

(3) Il s'agit principalement de produits de prestations d'assurance, d'entretien, de véhicules de remplacement associés ou non à un contrat de financement.



**4 – B – Chiffre d'affaires 2018 aux périmètre et méthodes 2019**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
<b>Chiffre d'affaires 2018</b>	<b>51 171</b>	<b>3 040</b>	<b>3 208</b>	<b>57 419</b>
Changements de périmètre	5	(10)	-	(5)
<b>Chiffre d'affaires 2018 aux périmètre et méthodes 2019</b>	<b>51 176</b>	<b>3 030</b>	<b>3 208</b>	<b>57 414</b>
<b>Chiffre d'affaires 2019</b>	<b>49 002</b>	<b>3 130</b>	<b>3 405</b>	<b>55 537</b>

**NOTE 5****MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE****5 – A – Charges de personnel**

Les charges de personnel s'élèvent à 6 706 millions d'euros en 2019 (6 703 millions d'euros en 2018).

Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice dans les entreprises consolidées est présenté en section 2.4 - Capital humain du Document d'enregistrement universel 2019.

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans d'options d'achat d'actions, d'attribution d'actions de performance et des

autres accords de paiement fondés sur des actions consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 89 millions d'euros en 2019 (97 millions d'euros en 2018).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-G.

**5 – B – Gains et pertes de change**

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent un produit de 42 millions d'euros en 2019, principalement liée à l'évolution de la livre turque (en 2018, une charge de 72 millions d'euros, principalement liée à l'évolution du peso argentin, du real brésilien et de la livre turque).

**NOTE 6****AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION**

(en millions d'euros)	2019	2018
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(236)	(306)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	(5)	3
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	(10)	65
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des <i>goodwill</i> (hors <i>goodwill</i> des entreprises associées et des coentreprises)	(229)	(276)
Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran	-	(47)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(77)	(64)
<b>TOTAL</b>	<b>(557)</b>	<b>(625)</b>

**6 – A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs**

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement la Région Europe en 2019 et 2018.

Les coûts de 2019 comprennent en particulier 89 millions d'euros de charges complémentaires consécutives aux révisions d'hypothèses d'adhésion au dispositif de dispense d'activité en fin de carrière prévu par l'accord initial « Renault France CAP 2020 – Contrat d'Activité pour une Performance durable de Renault en France » signé le 13 janvier 2017 et amendé le 16 avril 2018, pour tenir compte d'adhésions plus élevées qu'anticipé.

**6 – B – Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises)**

À fin décembre 2019, des pertes de valeur ont été enregistrées pour un montant net de -229 millions d'euros – (276) millions d'euros en 2018 – qui se décompose en (239) millions d'euros de pertes de valeurs nouvelles et 10 millions d'euros de reprise de pertes de valeur. Elles concernent des actifs incorporels pour une dotation nette de -201 millions d'euros et des actifs corporels pour une dotation nette de -28 millions d'euros (notes 10 et 11). Pour ce qui est des nouvelles dépréciations, elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules thermiques destinés au marché chinois compte tenu de la baisse des volumes de vente et de la révision à la baisse de nos perspectives sur ce marché (notes 10 et 11). Les reprises de pertes de valeur se rapportent à des véhicules électriques.

**6 – C – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran**

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran est totalement dépréciée depuis 2013. Elle est constituée de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales. Elle a peu évolué au cours de l'année 2019. Son montant brut à l'actif s'élève à 782 millions d'euros, dont 677 millions d'euros de créances clients au 31 décembre 2019 (respectivement 782 millions d'euros et 677 millions d'euros au 31 décembre 2018).

À la suite du retrait américain du JCPOA (« Joint Comprehensive Plan of Action ») et du rétablissement à compter du 6 août 2018 des sanctions relatives au secteur automobile concernant l'Iran, il n'y a pas eu de ventes de CKD en 2019. Les ventes de CKD représentaient 319 millions d'euros en 2018.

**6 – D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels**

En 2018 et 2019, les tests de dépréciation relatifs à des véhicules ont conduit à passer en autres charges d'exploitations des paiements d'avance ou à réaliser à des partenaires ou à des fournisseurs au titre de ces véhicules pour -78 millions d'euros en 2019 – -71 millions d'euros en 2018.

**NOTE 7****RÉSULTAT FINANCIER**

(en millions d'euros)	2019	2018
Coût de l'endettement financier brut <sup>(1)</sup>	(386)	(373)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	75	65
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(311)</b>	<b>(308)</b>
Dividendes reçus de sociétés ni contrôlées, ni sous influence notable	59	78
Écarts de change afférents aux opérations financières	30	14
Résultat sur exposition hyperinflation	(34)	(31)
Charge nette d'intérêt sur les passifs et actifs au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel à prestations définies	(28)	(25)
Autres éléments <sup>(2)</sup>	(158)	(81)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(131)</b>	<b>(45)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER <sup>(3)</sup></b>	<b>(442)</b>	<b>(353)</b>

(1) Le montant des intérêts financiers au titre de l'application de la norme IFRS 16 en 2019 est présenté en note 2-A2.

(2) Les autres éléments sont principalement composés de charges sur cessions de créances, de variations de juste valeur (participations FAA et Partech Growth), de commissions bancaires, escomptes et intérêts de retard.

(3) Aucune dépréciation d'éléments financiers inclus ou exclus de l'endettement financier net n'a été enregistrée en 2019.

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net des secteurs automobiles est présenté dans l'information sectorielle (voir section 4.2.6.1 – A4).

## NOTE 8

## IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Roumanie et en Grande-Bretagne.

## 8 – A – Charge d'impôts courants et différés

(en millions d'euros)	2019	2018
Charge d'impôts courants	(626)	(690)
Produit (charge) d'impôts différés	(828)	(33)
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(1 454)</b>	<b>(723)</b>

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à 117 millions d'euros en 2019 (90 millions d'euros pour l'année 2018). La charge d'impôt courant de 2019 est en hausse par rapport à celle de 2018 en raison notamment de la hausse des provisions pour risques fiscaux.

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères y compris AVTOVAZ pour 509 millions d'euros en 2019 (600 millions d'euros pour l'année 2018). Elle est en baisse en 2019 du fait notamment de la diminution des résultats taxables dans certaines filiales et de redressements fiscaux comptabilisés en 2018.

La charge d'impôts différés 2019 tient compte de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale française pour un montant de (753) millions d'euros compte tenu principalement de l'absence de perspective de résultat sur ce périmètre à l'horizon du plan *Drive the Future* dont les hypothèses sont en cours de révision pour refléter les conditions adverses de marché.

## 8 – B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises</b>	<b>1 663</b>	<b>2 634</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(573)</b>	<b>(907)</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France <sup>(1)</sup>	194	249
Crédits d'impôts	78	33
Impôts de distribution	(56)	(86)
Variation des impôts différés actifs non reconnus <sup>(2)</sup>	(1 012)	73
Autres impacts <sup>(3)</sup>	8	-
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net</b>	<b>(1 361)</b>	<b>(638)</b>
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net <sup>(4)</sup>	(93)	(85)
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(1 454)</b>	<b>(723)</b>

(1) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, l'Espagne, le Maroc, la Roumanie, la Suisse, la Turquie et le Royaume-Uni.

(2) La charge d'impôts de l'exercice 2019 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France (voir note 8-A).

(3) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des taxations à des taux réduits, des redressements fiscaux, des régimes fiscaux spécifiques, des ajustements sur exercices antérieurs et des changements de taux d'impôts pour les années futures votés avant la date de clôture.

(4) Les impôts du Groupe calculés sur un résultat intermédiaire net sont principalement la CVAE en France et l'IRAP en Italie.

## Périmètre de l'intégration fiscale France

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, la charge d'impôts courants s'élève à -117 millions d'euros correspondant principalement à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et la charge d'impôts différés s'élève à -950 millions d'euros du fait principalement de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés sur déficits fiscaux reportables (voir note 8-A).

## Hors intégration fiscale France

Sur le périmètre des entités étrangères y compris AVTOVAZ, le taux effectif d'impôt s'établit à 19,4 % en 2019 (28,7 % pour l'année 2018).

### 8 – C – Variations des dettes d'impôt courants, des créances d'impôts courants et des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Impôts courants au compte de résultat	Impôts payés nets	Écarts de conversion et autres mouvements	31 décembre 2019
Impôt courant hors positions fiscales incertaines		(570)	570		
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an	(22)	(5)	12	7	(8)
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an	(140)	(51)	13	(9)	(187)
Créances d'impôts – part à moins d'un an	111		(28)	3	86
Créances d'impôts – part à plus d'un an	19		5	(3)	21
Dettes d'impôts courants – part à moins d'un an	(289)		64	-	(225)
Dettes d'impôts courants – part à plus d'un an	-		-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(321)</b>	<b>(626)</b>	<b>636</b>	<b>(2)</b>	<b>(313)</b>

### 8 – D – Ventilation du solde net des impôts différés

#### D1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Compte de résultat*	Autres éléments du résultat global	Écarts de conversion	Autres	31 décembre 2019
Impôts différés actifs	952	86	(35)	32	(19)	1 016
Impôts différés passifs	(135)	(914)	3	(22)	24	(1 044)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>817</b>	<b>(828)</b>	<b>(32)</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>(28)</b>
<i>Dont intégration fiscale France</i>	<i>178</i>	<i>(952)</i>	<i>(46)</i>	<i>-</i>	<i>(20)</i>	<i>(840)</i>
<i>Dont AVTOVAZ</i>	<i>196</i>	<i>70</i>	<i>-</i>	<i>31</i>	<i>4</i>	<i>301</i>
<i>Dont autres</i>	<i>443</i>	<i>54</i>	<i>14</i>	<i>(21)</i>	<i>21</i>	<i>511</i>

\* La charge d'impôts de l'exercice 2019 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France (voir note 8-A).

#### D2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Impôts différés sur :</b>		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	(193)	(181)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(2 350)	(2 044)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	815	750
Déficits reportables hors AVTOVAZ <sup>(2)</sup>	4 871	4 434
Autres hors AVTOVAZ	783	764
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ</b>	<b>3 926</b>	<b>3 723</b>
Immobilisations AVTOVAZ	(23)	(16)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	56	54
Déficits reportables AVTOVAZ	327	294
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(43)	(42)
Autres AVTOVAZ	19	(12)
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ</b>	<b>336</b>	<b>278</b>
Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-D3)	(4 023)	(2 944)
Autres impôts différés actifs non reconnus	(267)	(240)
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>(28)</b>	<b>817</b>

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 4 286 millions d'euros relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France et 585 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2019 (respectivement 3 864 millions d'euros et 570 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 3 442 millions d'euros (2 344 millions d'euros fin 2018). Ils correspondent à des pertes fiscales reportables indéfiniment qui peuvent être utilisées dans la limite de 50 % des profits taxables futurs. Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 393 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 3 049 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 265 millions d'euros et 2 079 millions d'euros fin 2018).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 848 millions d'euros au 31 décembre 2019 (840 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 34 millions d'euros pour AVTOVAZ (82 millions d'euros au 31 décembre 2018) et 814 millions d'euros hors AVTOVAZ (758 millions d'euros au 31 décembre 2018) qui correspondent principalement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil, en Inde et, dans une moindre mesure, en Argentine.

### D3 Analyse des impôts différés sur déficits fiscaux par date d'expiration

Les déficits fiscaux reportables non reconnus représentent une économie potentielle d'impôt de 4 023 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)

Impôts différés sur :	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
Déficits fiscaux reportables indéfiniment *	879	3 848	4 727	1 565	2 760	4 325
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	-	29	29	5	53	58
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	3	104	107	-	49	49
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	-	8	8	2	-	2
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ</b>	<b>882</b>	<b>3 989</b>	<b>4 871</b>	<b>1 572</b>	<b>2 862</b>	<b>4 434</b>
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ</b>	<b>293</b>	<b>34</b>	<b>327</b>	<b>212</b>	<b>82</b>	<b>294</b>
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR DÉFICITS FISCAUX</b>	<b>1 175</b>	<b>4 023</b>	<b>5 198</b>	<b>1 784</b>	<b>2 944</b>	<b>4 728</b>

\* Dont reconnaissance et non-reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables des entités membres de l'intégration fiscale France pour respectivement 842 millions d'euros et 3 442 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 520 millions d'euros et 2 344 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; note 8-D2).

## NOTE 9

### RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)

	2019	2018
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 700)	(6 490)
Actions détenues par Nissan × part de Renault dans Nissan	(19 383)	(19 382)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action</b>	<b>271 639</b>	<b>269 850</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que la quote-part des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)

	2019	2018
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 639	269 850
Effet dilutif des options d'achat d'actions, des droits d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiements fondés sur des actions	1 930	2 372
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>273 569</b>	<b>272 222</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action, complété du nombre

d'options d'achat d'actions et de droits d'attribution d'actions de performance au titre des plans ayant un effet dilutif potentiel et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle (note 18-G).

### 4.2.6.4 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

#### NOTE 10

#### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

#### 10 – A – Immobilisations incorporelles et goodwill

#### A1 Évolution des immobilisations incorporelles et goodwill

Au cours de l'exercice 2019, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2019
Frais de développement immobilisés	9 671	1 985	(69)	14	12	11 613
Goodwill	996	-	-	112	43	1 151
Autres immobilisations incorporelles	1 044	101	(14)	23	6	1 160
<b>Valeurs brutes</b>	<b>11 711</b>	<b>2 086</b>	<b>(83)</b>	<b>149</b>	<b>61</b>	<b>13 924</b>
Frais de développement immobilisés	(5 078)	(1 123)	69	(2)	-	(6 134)
Goodwill	-	(24)	-	-	-	(24)
Autres immobilisations incorporelles	(720)	(109)	14	(2)	-	(817)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(5 798)</b>	<b>(1 256)</b>	<b>83</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(6 975)</b>
Frais de développement immobilisés	4 593	862	-	12	12	5 479
Goodwill	996	(24)	-	112	43	1 127
Autres immobilisations incorporelles	324	(8)	-	21	6	343
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>5 913</b>	<b>830</b>	<b>-</b>	<b>145</b>	<b>61</b>	<b>6 949</b>

Les goodwill sont localisés principalement en Europe et en Eurasie.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2019 se décomposent en 1 985 millions d'euros d'immobilisations produites et 101 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 717 et 55 millions d'euros en 2018).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2019 comprennent une perte de valeur à hauteur de 206 millions d'euros, relative à des véhicules (y compris organes), contre 42 millions constatés en 2018 (note 6-B).

Les variations au cours de l'exercice 2018 sont les suivantes.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Valeur au 31 décembre 2017</b>	<b>10 721</b>	<b>(5 481)</b>	<b>5 240</b>
Acquisitions/(dotations et dépréciations)*	1 772	(950)	822
(Cessions)/reprises sur cessions	(623)	623	-
Écart de conversion	(159)	10	(149)
Variation de périmètre et autres	-	-	-
<b>Valeur au 31 décembre 2018</b>	<b>11 711</b>	<b>(5 798)</b>	<b>5 913</b>

\* Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations incorporelles : (42) millions d'euros.

#### A2 Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2019	2018
Frais de recherche et développement	(3 697)	(3 516)
Frais de développement immobilisés	1 985	1 717
Amortissement des frais de développement immobilisés	(946)	(799)
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(2 658)</b>	<b>(2 598)</b>

Les frais de recherche et développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules.

La croissance des dépenses de recherche et développement s'explique par les efforts déployés pour répondre aux nouveaux enjeux sur le véhicule connecté, autonome et électrique ainsi qu'à la mise en conformité des organes mécaniques aux nouvelles

réglementations applicables notamment en Europe. L'augmentation des frais de développement immobilisés s'explique, outre la croissance des frais de développement mentionnée ci-dessus, par le passage en phase de capitalisation des frais de développement relatifs à des programmes significatifs ainsi que par la reprise de la capitalisation des frais de développement relatifs au véhicule électrique.

**10 – B – Immobilisations corporelles**

Au cours de l'exercice 2019, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres <sup>(1)</sup>	31 décembre 2019
Terrains	571	12	(4)	2	73	654
Constructions	6 623	189	(50)	7	82	6 851
Outillages spécifiques	16 831	1 185	(227)	(52)	249	17 986
Matériels et autres outillages	12 793	821	(287)	(17)	318	13 628
Actifs immobilisés donnés en location	3 734	1 752	(973)	15	-	4 528
Autres immobilisations corporelles	914	70	(29)	(2)	25	978
Droits d'utilisation	-	117	(1)	5	749	870
• dont Terrains	-	3	-	1	10	14
• dont Constructions	-	103	(1)	3	704	809
• dont Autres actifs	-	11	-	1	35	47
Immobilisations en cours <sup>(2)</sup>	2 116	758	(1)	21	(391)	2 503
<b>Valeurs brutes</b>	<b>43 582</b>	<b>4 904</b>	<b>(1 572)</b>	<b>(21)</b>	<b>1 105</b>	<b>47 998</b>
Terrains						
Constructions	(4 226)	(259)	41	3	(23)	(4 464)
Outillages spécifiques	(14 240)	(1 003)	225	27	(78)	(15 069)
Matériels et autres outillages	(9 069)	(701)	270	16	(63)	(9 547)
Actifs immobilisés donnés en location	(831)	(419)	282	(5)	5	(968)
Autres immobilisations corporelles	(912)	(53)	18	69	(36)	(914)
Droits d'utilisation	-	(114)	-	-	(22)	(136)
• dont Terrains	-	(1)	-	-	-	(1)
• dont Constructions	-	(103)	-	-	(15)	(118)
• dont Autres actifs	-	(10)	-	-	(7)	(17)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et dépréciations <sup>(3)</sup></b>	<b>(29 278)</b>	<b>(2 549)</b>	<b>836</b>	<b>110</b>	<b>(217)</b>	<b>(31 098)</b>
Terrains	571	12	(4)	2	73	654
Constructions	2 397	(70)	(9)	10	59	2 387
Outillages spécifiques	2 591	182	(2)	(25)	171	2 917
Matériels et autres outillages	3 724	120	(17)	(1)	255	4 081
Actifs immobilisés donnés en location	2 903	1 333	(691)	10	5	3 560
Autres immobilisations corporelles	2	17	(11)	67	(11)	64
Droits d'utilisation	-	3	(1)	5	727	734
• dont Terrains	-	2	-	1	10	13
• dont Constructions	-	-	(1)	3	689	691
• dont Autres actifs	-	1	-	1	28	30
Immobilisations en cours <sup>(2)</sup>	2 116	758	(1)	21	(391)	2 503
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>14 304</b>	<b>2 355</b>	<b>(736)</b>	<b>89</b>	<b>888</b>	<b>16 900</b>

(1) Cette colonne inclut les droits d'utilisation suite à la première application de la norme IFRS 16 dont les effets sont décrits dans la note 2-A2.

(2) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisations sont faites sur le flux d'acquisition.

(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2019 comprennent une perte de valeur de 33 millions d'euros relative, pour l'essentiel, à des véhicules (y compris organes) (note 6-B).

Les variations au titre de l'exercice 2018 s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Valeur au 31 décembre 2017</b>	<b>41 343</b>	<b>(27 761)</b>	<b>13 582</b>
Acquisitions/(dotations nettes) <sup>(1)</sup>	4 029	(2 294)	1 735
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 506)	697	(809)
Écart de conversion	(656)	312	(344)
Variation de périmètre et autres <sup>(2)</sup>	372	(232)	140
<b>Valeur au 31 décembre 2018</b>	<b>43 582</b>	<b>(29 278)</b>	<b>14 304</b>

(1) Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations corporelles : (234) millions d'euros.

(2) Ce montant inclut les droits d'utilisation suite à la première application de la norme IFRS 16 dont les effets sont décrits dans la note 2-A2.

## NOTE 11

**TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS ACTIFS DONNÉS EN LOCATION)**

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M).

**11 – A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes)**

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules (y compris organes) a conduit à la comptabilisation de pertes de valeur d'actif pour 239 millions d'euros en 2019 (126 millions d'euros en 2018). En 2019, elles concernaient des actifs incorporels pour 206 millions d'euros (63 millions d'euros en 2018) et des actifs corporels pour 33 millions d'euros (63 millions d'euros en 2018). Elles ont été imputées en priorité sur les frais de développement activés. Ces dépréciations concernent principalement des véhicules à destination du marché chinois compte tenu de la baisse des volumes de ventes et de la révision à la baisse de nos perspectives sur ces actifs.

Par ailleurs des pertes de valeurs avaient été comptabilisées sur des actifs incorporels et corporels relatifs aux véhicules électriques en 2013. Du fait de la progression sensible du marché des véhicules électriques en 2018, qui se confirme en 2019, des dépréciations résiduelles ont été reprises en 2019 pour un montant de 5 millions d'euros au titre d'actifs incorporels et 3 millions d'euros au titre d'actifs corporels (une reprise de 38 millions d'euros avait été comptabilisée en 2018 sur le premier semestre dont 21 millions d'euros au titre des immobilisations incorporelles et 17 millions d'euros au titre des immobilisations corporelles).

**11 – B – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques à des pays ou unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ****Argentine, Chine et autres pays**

En 2018, l'unité génératrice de trésorerie représentée par l'Argentine avait fait l'objet d'un test de dépréciation pour donner suite à l'application de la comptabilité d'hyperinflation d'une part et la récession enregistrée au cours du 2<sup>nd</sup> semestre sur le marché automobile local d'autre part.

Par ailleurs une analyse des actifs spécifiques dédiés aux marchés de la Chine (au 2<sup>e</sup> semestre 2019), de la Turquie (au 2<sup>e</sup> semestre 2018) et de l'Iran a également été effectuée par suite de la baisse significative des ventes automobiles en Chine et en Turquie et la mise en veille de nos activités en Iran (voir note 6-C).

Les tests réalisés pour l'Argentine en 2018 avaient conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'unité génératrice de trésorerie à hauteur de 188 millions d'euros au 31 décembre 2018 (soit la totalité des actifs industriels) et aucune perte de valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le test effectué en 2019 sur les actifs spécifiques dédiés au marché chinois a conduit à comptabiliser des pertes de valeur mentionnées dans la note 11-A ci-dessus ainsi que des pertes de valeurs sur les participations détenues dans des co-entreprises opérant sur le marché chinois (voir note 13).

Les tests effectués en 2018 sur les actifs spécifiques dédiés aux marchés turc et iranien n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs corporels et incorporels correspondants.

**Secteur Automobile hors AVTOVAZ**

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation relative au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

	2019	2018
Taux de croissance à l'infini	1,7 %	1,9 %
Taux d'actualisation après impôts	8,5 %	8,7 %

Les hypothèses utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2019 sont issues du plan stratégique sur six ans *Drive the Future 2017-2022* communiqué en octobre 2017 mises à jour avec les données du budget 2020 et de notre meilleure estimation de l'évolution des résultats pour les années 2021 et 2022 impactés par une évolution adverse des marchés. La révision du plan stratégique est toujours en cours à la date d'arrêté des comptes et sera finalisée courant 2020.

En 2019, comme en 2018, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile hors AVTOVAZ.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des actifs testés.

**11 – C – Tests de dépréciation au niveau de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ et de la marque Lada****Test de dépréciation de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ**

Depuis mai 2019, AVTOVAZ est sorti de la cotation de la Bourse de Moscou. Il n'est donc plus fait référence à sa capitalisation boursière pour apprécier la valeur recouvrable de ses actifs nets, y compris le goodwill.

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M de l'annexe aux comptes consolidés 2018), un test de dépréciation avait été réalisé au 30 juin 2019, qui n'avait pas conduit à la constatation de perte de valeur à cette date. Un nouveau test a été effectué au 31 décembre 2019 du fait de la baisse du marché russe. Le test de dépréciation annuel sera désormais effectué chaque année le 31 décembre.

Concernant le test sur l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ, un taux d'actualisation après impôts de 14 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 4 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité.

Le test n'a pas conduit à la constatation de perte de valeur au 31 décembre 2019. Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure aux valeurs comptables.



### Test de dépréciation de la marque Lada

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'AVTOVAZ, la marque Lada a été comptabilisée pour sa juste valeur à la date de prise de contrôle (fin 2016) soit 9 248 millions de roubles russes (132 millions d'euros au cours du 31 décembre 2019). Cette marque étant un actif incorporel sans durée de vie définie, un test de dépréciation a été effectué au 31 décembre 2019 en retenant un taux d'actualisation de 14 % et une croissance à l'infini de 4 %. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2019, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur comptable.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

Le test de dépréciation annuel sera désormais effectué chaque année le 31 décembre.

## NOTE 12

### PARTICIPATION DANS NISSAN

Participation dans Nissan au compte de résultat et dans la situation financière :

(en millions d'euros)

	2019	2018
<b>Compte de résultat consolidé</b>		
Part dans le résultat des entreprises associées mises en équivalence	242	1 509
<b>Situation financière consolidée</b>		
Entreprises associées mises en équivalence	20 622	20 583

### 12 – A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault et le constructeur automobile japonais Nissan ont édifié ensemble une alliance composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault n'a pas l'assurance de disposer de la majorité des droits de vote à l'Assemblée générale des actionnaires de Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan. Renault n'a pas le pouvoir de désigner unilatéralement le Président de Nissan ;
- en mars 2019, Renault, Nissan et Mitsubishi ont annoncé la création du nouveau Conseil de l'Alliance, organe de supervision des opérations et de la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi. Ce Conseil est constitué de quatre membres : le Président de Renault, le Directeur général de Renault, le CEO de Nissan ainsi que le CEO de Mitsubishi Motors. Les décisions sont prises sur la base du consensus. En novembre 2019, le conseil s'est doté d'un Secrétaire général de l'Alliance qui rendra compte au Conseil opérationnel de l'Alliance et aux Directeurs généraux des trois entreprises ;

- au 31 décembre 2019, le Groupe Renault dispose de deux sièges au Conseil d'administration de Nissan et est représenté par M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration. La nomination de M. Pierre Fleuriot, en remplacement de M. Thierry Bolloré, sera soumise au vote de la prochaine Assemblée générale extraordinaire qui se tiendra le 18 février 2020. M. Pierre Fleuriot occupe les fonctions d'administrateur référent au sein de Groupe Renault ;
- Renault ne peut ni utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

### 12 – B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Au 31 décembre 2019, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres (0,7 % au 31 décembre 2018). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % (43,7 % au 31 décembre 2018). Les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,7 % au 30 septembre 2019 (43,7 % au 30 septembre 2018).

### 12 – C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	Quote-part d'actif net				
	Avant neutralisation	Neutralisation à hauteur de la participation de Nissan dans Renault <sup>(1)</sup>	Net	Goodwill	Total
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>20 822</b>	<b>(974)</b>	<b>19 848</b>	<b>735</b>	<b>20 583</b>
Résultat 2019	242		242		242
Dividende versé	(579)		(579)		(579)
Écart de conversion	353		353	24	377
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	(1)		(1)		(1)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>20 837</b>	<b>(974)</b>	<b>19 863</b>	<b>759</b>	<b>20 622</b>

(1) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %. La neutralisation est faite sur la base de la détention de Renault dans Nissan.

(2) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

### 12 – D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2018	Résultat 2019	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31 décembre 2019
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises</b>	<b>5 338</b>	<b>42</b>	<b>(151)</b>	<b>(117)</b>	<b>(61)</b>	<b>5 051</b>
<b>Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :</b>						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	(65)	(14)		1	51	(27)
Immobilisation des frais de développement	712	41		(1)		752
Impôts différés et autres retraitements	(99)	4		(10)	(17)	(122)
<b>Actif net retraité en normes IFRS</b>	<b>5 886</b>	<b>73</b>	<b>(151)</b>	<b>(127)</b>	<b>(27)</b>	<b>5 654</b>
Retraitements pour les besoins de Renault <sup>(2)</sup>	111	(6)	(10)	41	25	161
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>5 997</b>	<b>67</b>	<b>(161)</b>	<b>(86)</b>	<b>(2)</b>	<b>5 815</b>
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>47 650</b>	<b>554</b>	<b>(1 325)</b>	<b>808</b>	<b>-</b>	<b>47 687</b>
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	20 822	242	(579)	353	(1)	20 837
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault <sup>(3)</sup>	(974)					(974)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>19 848</b>	<b>242</b>	<b>(579)</b>	<b>353</b>	<b>(1)</b>	<b>19 863</b>

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan. En 2019, ils comprennent également les effets de la première application de la norme IFRS 16 pour (16) millions d'euros et de l'interprétation IFRIC 23 pour (37) millions d'euros.

(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réestimation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 et l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(3) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %. La neutralisation est faite sur la base de la détention de Renault dans Nissan.

### 12 – E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2019 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2018 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2019.

	De janvier à mars 2019		D'avril à juin 2019		De juillet à septembre 2019		D'octobre à décembre 2019		De janvier à décembre 2019	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2018 de Nissan		1 <sup>er</sup> trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		2 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		3 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		Période retenue pour la consolidation de Renault	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	2	20	7	52	59	495	(26)	(217)	42	350

\* Conversion au taux de change moyen de chaque trimestre.

## 12 – F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année. Les retraitements opérés n'intègrent ni les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002, ni l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

	2019		2018	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	10 316	84 520	11 764	90 201
<b>Résultat net</b>				
Part des actionnaires de la société mère	85	698	451	3 458
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(14)	(115)	20	151
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
Part des actionnaires de la société mère	(154)	(1 264)	(220)	(1 688)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	23	185	31	237
<b>Résultat global</b>				
Part des actionnaires de la société mère	(69)	(566)	231	1 771
Part des participations ne donnant pas le contrôle	9	70	51	388
Dividendes reçus de Nissan	71	579	101	784

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(2)</sup>
Actifs non courants	7 877	64 597	7 886	62 664
Actifs courants	11 186	91 734	11 797	93 736
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>19 063</b>	<b>156 331</b>	<b>19 683</b>	<b>156 400</b>
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 655	46 378	5 887	46 775
Part des participations ne donnant pas le contrôle	364	2 984	297	2 359
Passifs non courants	5 345	43 828	5 874	46 675
Passifs courants	7 699	63 142	7 625	60 591
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>19 063</b>	<b>156 331</b>	<b>19 683</b>	<b>156 400</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2019, soit 122,06 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2019, soit 121,94 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) Conversion au taux de change moyen 2018, soit 130,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2018, soit 125,8 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

## 12 – G – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan. Les modalités de cette couverture sont décrites en note 25-B2.

Au 31 décembre 2019, ces opérations de couverture s'élèvent à 84 milliards de yens (689 millions d'euros). Elles sont composées d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai.

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour -70 millions d'euros en 2019 (-102 millions d'euros défavorables en 2018). Après prise en compte des impôts différés (incluant l'impact de la dé-reconnaissance tel que décrit en note 8), l'effet net défavorable, soit -157 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

## 12 – H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2019, soit 636 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 9 554 millions d'euros (12 809 millions d'euros au 31 décembre 2018 sur la base d'un cours à 880 yens par action).

## 12 – I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2019, la valorisation boursière est inférieure de 53,7 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault (37,8 % au 31 décembre 2018).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de dépréciation a été réalisé au 31 décembre 2019. Un taux d'actualisation après impôts de 6,95 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 2,25 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

Les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan au 31 décembre 2019.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de la participation dans Nissan.

## 12 – J – Opérations entre le Groupe Renault et le groupe Nissan

### J1 Opérations entre le Groupe Renault hors AVTOVAZ et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014, Renault et Nissan ont également engagé un plan de convergence dans quatre fonctions clés : ingénierie, fabrication et logistique, achats et ressources humaines. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts notamment dans les fonctions support et du chiffre d'affaires vis-à-vis de Nissan.

Le secteur Automobile hors AVTOVAZ intervient à deux niveaux dans ses opérations avec Nissan :

- sur le plan industriel, les partenaires réalisent ensemble des productions croisées de véhicules et organes dans les usines de l'Alliance :
  - le Groupe Renault a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 3 374 millions d'euros avec le groupe Nissan (4 162 millions d'euros en 2018) dont environ 2 272 millions d'euros de véhicules (2 871 millions d'euros 2018), 985 millions d'euros d'organes (1 169 millions d'euros en 2018) et 117 millions d'euros de prestations diverses (123 millions d'euros en 2018). Cette baisse concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America et à la Nissan Micra produite à Flins,
  - le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2019 à hauteur de 1 896 millions d'euros (2 184 millions d'euros en 2018) dont environ 1 046 millions d'euros de véhicules (1 068 millions d'euros en 2018), 655 millions d'euros d'organes (884 millions d'euros en 2018) et 195 millions d'euros de prestations diverses (223 millions d'euros en 2018),
  - au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 521 millions d'euros au 31 décembre 2019 (859 millions d'euros au 31 décembre 2018) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 738 millions d'euros au 31 décembre 2019 (872 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;

- sur le plan financier, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change et de taux. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2019 pour environ 17 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (18 milliards d'euros en 2018). Les opérations de dérivés de change et taux réalisées avec Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance. Au bilan, les dérivés actifs sur le groupe Nissan s'élèvent à 26 millions d'euros au 31 décembre 2019 (30 millions d'euros au 31 décembre 2018) et les dérivés passifs à 4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (69 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le secteur Financement des ventes de Renault contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2019, RCI Banque a comptabilisé 148 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (158 millions d'euros en 2018). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 86 millions d'euros au 31 décembre 2019 (133 millions d'euros au 31 décembre 2018) et le solde des dettes s'élève à 184 millions d'euros au 31 décembre 2019 (148 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Par ailleurs, les partenaires de l'Alliance disposent de participations dans des entreprises associées et coentreprises pour gérer des coopérations. L'information concernant l'activité, la localisation et l'influence du Groupe Renault sur ces entités est présentée en note 13.

### J2 Opérations entre AVTOVAZ et le groupe Nissan

En 2019, les ventes réalisées par AVTOVAZ à Nissan et les achats effectués par AVTOVAZ auprès de Nissan sont estimés à respectivement, environ 118 et 23 millions d'euros (260 et 35 millions d'euros en 2018).

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2019, les soldes des transactions entre AVTOVAZ et le groupe Nissan se traduisent principalement par :

- une créance non courante au titre d'immobilisations contrôlées conjointement pour un montant de 25 millions d'euros (27 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- des créances et des dettes d'exploitation pour respectivement 0 million d'euros et 18 millions d'euros (12 millions d'euros et 37 millions d'euros au 31 décembre 2018).

## NOTE 13

## PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Compte de résultat consolidé</b>		
<b>Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises</b>	<b>(432)</b>	<b>31</b>
Entreprises associées mises en équivalence	43	27
Coentreprises mises en équivalence*	(475)	4
<b>Situation financière consolidée</b>		
<b>Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises</b>	<b>610</b>	<b>856</b>
Entreprises associées mises en équivalence	479	420
Coentreprises mises en équivalence	131	436

\* La perte enregistrée en 2019 correspond principalement aux pertes de valeurs relatives aux titres mis en équivalence des entités Dongfeng Renault Automotive Company et Renault Brilliance Jinbei Automotive Company (note 13-C).

## 13 – A – Informations relatives aux principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	Pourcentages de capital et de droits de vote du Groupe		Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2019	Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2018
			31 décembre 2019	31 décembre 2018		
<b>Entreprises associées</b>						
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>						
Motorlu Araclarlmal ve Satis AS (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49 %	49 %	59	34
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Production automobile	30 %	30 %	210	206
<b>Financement des ventes</b>						
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30 %	30 %	84	63
<b>Coentreprises</b>						
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>						
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 %	49 %	22	8
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50 %	50 %	-	260
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company	Chine	Fabrication et vente de véhicules utilitaires en Chine	49 %	49 %	-	74
Alliance Venture b.v.	Pays-Bas	Financement de start-up dans les nouvelles technologies	40 %	40 %	61	51
Alliance Mobility Company Japan*	Japon	Véhicule autonome et mobilités	50 %		3	
Alliance Mobility Company France*	France	Véhicule autonome et mobilités	50 %		4	
Autres entreprises associées et coentreprises non significatives					167	160
<b>TOTAL</b>					<b>610</b>	<b>856</b>

\* Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2019.

Les tableaux ci-dessous présentent le montant total des ventes et achats réalisées entre le Groupe Renault et les principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence ainsi que les positions au bilan du Groupe Renault avec ces mêmes entités.

(en millions d'euros)	2019		2018	
Au compte de résultat consolidé	Ventes aux sociétés mises en équivalence	Achats	Ventes aux sociétés mises en équivalence	Achats
Motorlu Araclarlmal ve Satis AS (MAIS)	817	(2)	1 261	12
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	6	(406)	3	(357)
RN Bank	-	(11)	(3)	-
Renault Algérie Production	3	(125)	9	(102)
Dongfeng Renault Automotive Company	67	(30)	206	(7)

(en millions d'euros)

31 décembre 2019

À la situation financière consolidée	Actifs financiers	Créances clients de l'Automobile	Autres actifs	Dettes de financement des ventes	Fournisseurs	Autres passifs
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	-	-	-	-	5	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	20	53	201	-	68	-
RN Bank	60	-	-	-	-	1
Renault Algérie Production	-	40	-	-	114	5
Dongfeng Renault Automotive Company	-	20	-	-	24	3

(en millions d'euros)

31 décembre 2018

À la situation financière consolidée	Actifs financiers	Créances clients de l'Automobile	Autres actifs	Dettes de financement des ventes	Fournisseurs	Autres passifs
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	-	-	-	-	25	4
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	18	54	402	-	57	3
RN Bank	80	-	2	3	-	3
Renault Algérie Production	-	86	-	-	115	3
Dongfeng Renault Automotive Company	-	9	-	-	9	3

### 13 – B – Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)

31 décembre 2019

31 décembre 2018

Participations dans les entreprises associées	479	420
Part dans le résultat des entreprises associées	43	27
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	1	(29)
Part des entreprises associées dans le résultat global	44	(2)

### 13 – C – Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)

31 décembre 2019

31 décembre 2018

Participations dans les coentreprises	131	436
Part dans le résultat des coentreprises*	(475)	4
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	4	(7)
Part des coentreprises dans le résultat global	(471)	(3)

\* Dont (466) millions d'euros au titre des résultats et de la dépréciation des titres mis en équivalence de Dongfeng Renault Automotive Company et Renault Brilliance Jinbei Automotive Company (y compris la prise en compte d'une dette financière de 63 millions d'euros (490 millions de renminbis) au titre de l'augmentation de capital de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company réalisée début 2020 et pour laquelle le Groupe était engagé au 31 décembre 2019).

## NOTE 14 STOCKS

(en millions d'euros)

31 décembre 2019

31 décembre 2018

	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	1 724	(290)	1 434	1 748	(299)	1 449
Encours de production	330	(7)	323	395	(3)	392
Véhicules d'occasion	1 465	(141)	1 324	1 383	(126)	1 257
Produits finis et pièces de rechange	2 842	(143)	2 699	2 931	(150)	2 781
<b>TOTAL</b>	<b>6 361</b>	<b>(581)</b>	<b>5 780</b>	<b>6 457</b>	<b>(578)</b>	<b>5 879</b>

## NOTE 15

## CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

## 15 – A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances sur le réseau de distribution	10 901	10 233
Crédits à la clientèle finale	25 016	23 606
Opérations de crédit-bail et assimilées	10 305	9 008
<b>Valeur brute</b>	<b>46 222</b>	<b>42 847</b>
Dépréciation	(848)	(780)
<b>Valeur nette</b>	<b>45 374</b>	<b>42 067</b>

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

## 15 – B – Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

## B1 Opérations de transfert d'actifs de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	10 508	10 504	11 010	10 980
Passifs associés	3 243	3 264	2 781	2 645

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, Brésil, France, Royaume-Uni et Italie) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. Certaines opérations publiques ont été souscrites par RCI Banque et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la Banque centrale européenne.

Les créances cédées dans le cadre de ces opérations de transfert d'actifs sont maintenues au bilan, l'ensemble des risques étant conservé par le Groupe. Les passifs associés correspondent aux titres émis lors des opérations de titrisation. Ils sont comptabilisés en autres dettes représentées par un titre.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant des passifs associés correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations, ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque constituant une réserve de liquidité.

Les actifs titrisés ne peuvent plus être cédés, ni nantis. Le recours des souscripteurs de titres de dettes est limité aux actifs cédés.

## 15 – C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Moins d'un an	23 174	21 184
1 à 5 ans	21 675	20 403
Plus de 5 ans	525	480
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE</b>	<b>45 374</b>	<b>42 067</b>

## B2 Actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

Dans le cadre de la gestion de sa réserve de liquidité, le Financement des ventes a donné en garantie à la Banque de France (3G – Gestion Globale des Garanties) des actifs pour une valeur comptable de 5 882 millions d'euros au 31 décembre 2019 (7 454 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces actifs sont constitués de 5 325 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 151 millions d'euros d'obligations et 406 millions d'euros de créances de financement des ventes (6 184 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 159 millions d'euros d'obligations et 1 111 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2018). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 2 700 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2 500 millions d'euros au 31 décembre 2018). L'ensemble des actifs présentés à la Banque de France à titre de garantie est maintenu au bilan.

**15 – D – Répartition des créances de financement des ventes par niveau de risque**

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2019
<b>Valeurs brutes</b>	<b>35 321</b>	<b>10 901</b>	<b>46 222</b>
Créances saines	31 690	10 527	42 217
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	3 034	298	3 332
Créances en défaut	597	76	673
% des créances en défaut sur le total des créances	1,7 %	0,7 %	1,5 %
<b>Dépréciations</b>	<b>(747)</b>	<b>(101)</b>	<b>(848)</b>
Dépréciation des créances saines	(94)	(57)	(151)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(167)	(10)	(177)
Dépréciation des créances en défaut	(486)	(34)	(520)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>34 574</b>	<b>10 800</b>	<b>45 374</b>

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2018
<b>Valeurs brutes</b>	<b>32 614</b>	<b>10 233</b>	<b>42 847</b>
Créances saines	28 754	9 705	38 459
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	3 324	445	3 769
Créances en défaut	536	83	619
% des créances en défaut sur le total des créances	1,6 %	0,8 %	1,4 %
<b>Dépréciations</b>	<b>(670)</b>	<b>(110)</b>	<b>(780)</b>
Dépréciation des créances saines	(93)	(69)	(162)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(154)	(10)	(164)
Dépréciation des créances en défaut	(423)	(31)	(454)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>31 944</b>	<b>10 123</b>	<b>42 067</b>

**15 – E – Exposition au risque de crédit de l'activité financement des ventes**

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement irrévocables en faveur de la clientèle qui figurent dans les engagements hors bilan donnés (note 28-A) et diminuée du montant des garanties sur la clientèle (note 28-B). Le montant de ces garanties détenues sur des créances douteuses est de 821 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 678 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de notation) et d'un suivi par type d'activité (Clientèle et Réseau). À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues non dépréciées et il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle du Financement des ventes au regard des dispositions réglementaires.



## NOTE 16

## CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

## VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur brute	2 073	2 178
Dépréciation pour pertes de crédit avérées*	(807)	(770)
Dépréciation pour pertes de crédit attendues	(8)	(9)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 258</b>	<b>1 399</b>

\* Dont (674) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2019.

Ce poste exclut les créances qui font l'objet d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances leur est transférée. Le risque de dilution (essentiellement risque de non-paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total de ces secteurs.

La gestion de risque du crédit est décrite dans la note 25.

L'exposition maximale au risque de crédit des créances clients de l'Automobile hors AVTOVAZ est représentée par la valeur nette comptable des créances.

Le modèle de dépréciation des créances clients de l'Automobile est présenté en note 2-G.

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

## NOTE 17

## AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	179	456	635	245	368	613
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	314	1 884	2 198	465	1 712	2 177
Créances d'impôts	21	86	107	19	111	130
Autres créances	605	1 555	2 160	603	1 566	2 169
Titres de sociétés contrôlées et non consolidées*	105	-	105	153	-	153
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	10	10	-	10	10
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	177	177	-	123	123
<b>TOTAL</b>	<b>1 224</b>	<b>4 168</b>	<b>5 392</b>	<b>1 485</b>	<b>3 890</b>	<b>5 375</b>
dont valeur brute	1 361	4 370	5 731	1 613	4 082	5 695
dont dépréciation	(137)	(202)	(339)	(128)	(192)	(320)

\* Les titres de sociétés contrôlées et non consolidées dont la valeur nette est supérieure à 10 millions d'euros concernent la société iCabbi.

## Titres de sociétés contrôlées et non consolidées

Les titres de sociétés contrôlées non consolidées incluent notamment les entités Flit Tech (centrale de réservation pour taxis), iCabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC). Au 31 décembre 2019, les comptes de ces entités ne sont pas intégrés globalement car leur consolidation n'aurait pas d'impact significatif compte tenu des seuils appliqués

par le Groupe. En revanche, il a été tenu compte de leur contribution aux résultats du Groupe dans les coûts des biens et services vendus pour un montant de -56 millions d'euros en 2019 – -29 millions d'euros en 2018. Les entités les plus significatives seront consolidées par intégration globale en 2020. Du fait du transfert en décembre 2019 de ces sociétés à la nouvelle entité Renault MAI (voir note 3-A), elles ne feront plus partie du secteur Financement des ventes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

## NOTE 18

**CAPITAUX PROPRES****18 – A – Capital social**

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2019 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2018).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,54 % du capital de Renault au 31 décembre 2019 (1,71 % au 31 décembre 2018).

Le Groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient environ 15 % du capital de Renault (actions sans droits de vote).

**18 – B – Gestion des capitaux propres**

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité Core Tier 1 de RCI Banque se situe à 14,41 % au 31 décembre 2019 (15,46 % au 31 décembre 2018).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (notes 12-G et 25-B2).

**18 – C – Titres d'autocontrôle**

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions ainsi qu'aux plans d'actions de performance en cours et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	344	400
Nombre de titres d'autocontrôle	4 548 736	5 058 961

**18 – D – Distributions**

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2019 a décidé une distribution de dividendes de 3,55 euros par action, soit 1 035 millions d'euros (3,55 euros par action en 2018 soit 1 027 millions d'euros). Le paiement est intervenu au cours du mois de juin 2019.

**18 – E – Écart de conversion**

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	401	997
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	(157)	(70)
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>244</b>	<b>927</b>
Variations relatives aux économies en hyperinflation	(99)	(175)
Autres variations de l'écart de conversion	125	(250)
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>270</b>	<b>502</b>

Les variations relatives aux économies en hyperinflation enregistrent les variations des écarts de conversion des filiales argentines depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. En 2019, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du leu roumain.

**18 – F – Réserve de réévaluation des instruments financiers****F1 Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers**

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	Couvertures de flux de trésorerie <sup>(1)</sup>	Instruments financiers de capitaux propres à la juste valeur	Instruments de dettes à la juste valeur	Total
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	<b>(21)</b>	<b>253 <sup>(2)</sup></b>	<b>3</b>	<b>235</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	(76)	57	1	(18)
Transfert en résultat <sup>(1)</sup>	10	-	(1)	9
Autres	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>(87)</b>	<b>310</b>	<b>3</b>	<b>226</b>

(1) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après et l'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La réserve de réévaluation des instruments de capitaux propres à la juste valeur se rapporte essentiellement aux titres Daimler (note 22-B).

**F2 Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie**

(en millions d'euros)	2019	2018
Marge opérationnelle	14	7
Autres produits et charges d'exploitation	-	1
Résultat financier	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	-
Impôts courants et différés	(4)	(2)
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

**F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie**

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Moins d'un an	-	(6)
Plus d'un an	(24)	(9)
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises</b>	<b>(24)</b>	<b>(15)</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(63)	(6)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(87)</b>	<b>(21)</b>

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

### 18 – G – Plans d'options d'achat d'actions, plans d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2019, de nouveaux plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en place portant sur 1 462 milliers d'actions représentant une valorisation initiale de 50 millions d'euros. La période d'acquisition des droits est de trois ans sans période d'inaccessibilité des actions.

Les paiements fondés sur des actions ont été valorisés selon les méthodes décrites dans les règles et méthodes comptables (note 2-R). Les principales données sont les suivantes :

N° de plan	Valorisation initiale (en milliers d'euros)	Juste valeur unitaire	Charge 2019 (en millions d'euros)	Charge 2018 (en millions d'euros)	Prix de l'action à date d'attribution (en euros)	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice (en euros)	Durée	Dividende par action (en euros)
Plan 18	3 422	9,31	-	-	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 19	1 608	5,36	-	-	27,50	42,24 %	1,99 %	26,87	4-8 ans	1,19 – 1,72
Plan 20	2 708	6,87	-	-	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 22*	51 509 19 138	66,51 65,19	- 5	(10) (7)	78,75 76,58	N/A N/A	-0,10 % -0,03 %	N/A N/A	3-5 ans 4 ans	1,90 – 2,22 1,90 – 2,22
Plan 23*	53 728 19 929	66,38 65,72	(20) (7)	(18) (5)	80,25 76,16	N/A N/A	-0,48 % -0,48 %	N/A N/A	3-4 ans 4 ans	2,40 – 2,88 2,40 – 2,88
Plan 23 bis	5 348	65,34	3	(1)	76,99	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
Plan 24*	53 646 22 167	66,18 66,16	(31) (4)	(18) (6)	82,79	N/A N/A	-0,56 % -0,57 %	N/A N/A	3-4 ans 4 ans	3,15 – 3,34 3,15 – 3,34
Plan 25*	63 533 23 096	73,37 69,73	(23) (2)	(19) (5)	90,64 88,93	N/A N/A	-0,57 % -0,57 %	N/A N/A	3-4 ans 4 ans	3,55 – 4,25 3,55 – 4,25
Plan 26	49 618	42,50	(10)	-	54,99	N/A	-	N/A	3 ans	3,55 – 3,50
<b>TOTAL</b>			<b>(89)</b>	<b>(89)</b>						

\* Pour ces plans, les droits d'attribution d'actions de performance ont été accordés à différentes dates. Les données présentées incluent également les actions au titre de la rémunération variable de la fonction de Président-Directeur général jusqu'au 23 janvier 2019. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.

### G1 Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions détenus par les membres du personnel

	Options d'achat d'actions			Droits d'attribution d'actions
	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées (en euros)	Quantité
<b>Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>248 774</b>	<b>36</b>	-	<b>4 714 171</b>
Attribuées	-	-	-	1 462 030
Options levées ou droits définitivement acquis	(95 787) <sup>(1)</sup>	35	49 <sup>(2)</sup>	(1 214 438) <sup>(3)</sup>
Perdues et autres ajustements	(50 000) <sup>(1)</sup>	36	-	(618 434) <sup>(4)</sup>
<b>Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2019</b>	<b>102 987</b>	<b>37</b>	-	<b>4 343 329</b>

(1) Les options levées ou perdues en 2019 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 22 non-résidents et au plan 23 résidents.

(4) Les droits perdus comprennent notamment les droits relatifs au Président-Directeur général démissionnaire pour 455 658 actions.

### G2 Plans d'options d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2019, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à quatre ans. La période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur quatre ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever au 31 décembre 2019	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	-	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	-	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	102 987	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
<b>TOTAL</b>				<b>102 987</b>	

### G3 Plan de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Pour les plans 22 à 25, les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de trois ans, suivie d'une période de conservation d'un an (deux ans pour le plan 22).

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de quatre années et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

À partir du plan 26, la période d'acquisition est de trois années sans période de conservation pour les résidents fiscaux français et étrangers.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2019	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 22	Actions de performance	11 février 2015	-*	11 février 2019	Néant
			-*	29 avril 2019	29 avril 2019 – 29 avril 2020
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	314 610	29 avril 2020	Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	-*	27 juillet 2020	Néant
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	983 010 292 650	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020 – 9 février 2021 Néant
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	1 062 759 278 150	15 février 2021 15 février 2022	15 février 2021 – 15 février 2022 Néant
Plan 26	Actions de performance	12 juin 2019	1 412 150	12 juin 2022	Néant
<b>TOTAL</b>			<b>4 343 329</b>		

\* Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2019.

### 18 – H – Part des participations ne donnant pas le contrôle

Nom de la filiale	Pays d'implantation	Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par les participations ne donnant pas le contrôle		Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)		Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (actionnaires minoritaires) (en millions d'euros)	
		31 décembre 2019	31 décembre 2018	Année 2019	Année 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Année 2019	Année 2018
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	24	36	202	205	(24)	(33)
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	48 %	48 %	83	55	295	270	(56)	(41)
JMEV	Chine	50 %	-	(6)	-	123	-	-	-
Autres				3	6	12	27	(4)	(7)
<b>TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>				<b>104</b>	<b>97</b>	<b>632</b>	<b>502</b>	<b>(84)</b>	<b>(81)</b>
<b>Financement des ventes</b>									
Banco RCI Brasil*	Brésil	40 %	40 %	24	19	-	-	(9)	(8)
Rombo Compania Financiera*	Argentine	40 %	40 %	-	(2)	-	-	-	-
Autres				7	7	52	45	(2)	(5)
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>				<b>31</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>45</b>	<b>(11)</b>	<b>(13)</b>
<b>AVTOVAZ</b>									
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	32 %	32 %	-	-	756	663	-	-
AVTOVAZ	Russie	32 %	32 %	11	16	(668)	(603)	7	-
LLC Lada Izhevsk	Russie	32 %	32 %	6	7	(21)	(19)	(5)	-
Autres				8	5	16	11	(3)	-
<b>TOTAL AVTOVAZ</b>				<b>25</b>	<b>28</b>	<b>83</b>	<b>52</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>				<b>160</b>	<b>149</b>	<b>767</b>	<b>599</b>	<b>(96)</b>	<b>(94)</b>

\* Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 144 millions d'euros pour la filiale brésilienne et pour 7 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2019 (respectivement 127 millions d'euros et 13 millions d'euros au 31 décembre 2018). La contrepartie de ces passifs est enregistrée en diminution des capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle et pour le solde en diminution des capitaux propres – part des actionnaires de la société mère. La dette est évaluée à la juste valeur. La juste valeur est déterminée en estimant le prix de rachat éventuel, qui tient compte notamment des résultats futurs du portefeuille de financement existant à la date de clôture et des dispositions définies dans les contrats de partenariat. Elle relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus, mais pour lesquels les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

De nouveaux accords de partenariat avec Oyak en Turquie ont été signés en 2018 qui incluent des options de vente et d'achat des titres ne donnant pas le contrôle (*puts* et *calls*) parfaitement symétriques permettant sous certaines conditions à Renault d'acquérir les parts d'Oyak dans Oyak-Renault (*call*) et de vendre ses parts dans Mais (*put*) et permettant à Oyak de vendre ses parts dans Oyak-Renault (*put*) et d'acquérir les parts de Renault dans Mais (*call*). Le prix d'exercice du *put* est déterminé, en cas d'exercice de ce dernier, par trois experts indépendants qui devront être nommés à la date d'exercice.

L'analyse des contrats n'a pas mis en évidence de circonstances qui échapperaient au contrôle de Renault SA permettant à Oyak d'exercer son *put* sans contestation possible de Renault SA. En conséquence aucune dette n'a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2019.

Le Groupe n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder à ses actifs ou à les utiliser et à régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel les filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidités, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à d'autres ratios.

## NOTE 19

### PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

#### 19 – A – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

#### Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de 603 millions d'euros en 2019 (588 millions d'euros en 2018).

#### Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont comptabilisés conformément aux principes comptables définis en note 2-S et donnent lieu à la constitution de provisions. Ils concernent :

- les indemnités de fin de carrière ou de départ prévues par la législation ou un accord conventionnel dans certains pays, tels que la France, la Turquie, etc. ;
- des compléments de retraite garantissant des ressources contractuelles aux salariés ; les pays ayant recours à ce type de régime sont situés en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse, etc.) ;
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail et le capital temps.

Les régimes de complément de retraite à prestations définies sont en général couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de fonds de pension ou de compagnies d'assurances. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante. La différence entre l'engagement et la juste valeur des actifs en couverture peut faire ressortir une insuffisance ou un excédent de financement. En cas d'insuffisance, une provision est enregistrée. En cas d'excédent, un actif est constaté (sous réserve de conditions particulières).

#### Principaux régimes à prestations définies du Groupe

En France, les indemnités de fin de carrière du Groupe résultent d'accords conventionnels conclus par chacune des différentes entités françaises et les représentants du personnel. Elles sont déterminées en fonction de la rémunération et de l'ancienneté des salariés ; leur versement est conditionné à la présence dans les effectifs au moment du départ en retraite. Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière français font intégralement l'objet de provisions. Ils représentent l'essentiel des passifs du Groupe en matière d'indemnités de fin carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de retraite à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile hors AVTOVAZ, l'autre à RCI Financial Services Ltd, soit environ 1 780 personnes. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants depuis 2004. De plus, l'acquisition de droits a été stoppée au 31 décembre 2019, et tous les salariés bénéficient, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, d'un régime de retraite à cotisations définies.

Ce fonds de pension (*Trust*) a une personnalité juridique propre. Il est administré par des *Trustees*, un organe paritaire regroupant des représentants des entreprises participantes, des salariés et d'anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires, augmentation de l'inflation...).

Le compartiment dédié à l'Automobile hors AVTOVAZ présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2027 par des versements d'un montant annuel maximum de 5 millions de livres par an. Le déficit est évalué à 44 millions de livres pour le compartiment dédié de l'Automobile hors AVTOVAZ et à 11 millions de livres pour le compartiment dédié à RCI Financial Services Ltd. au 31 décembre 2019.

### Principaux changements dans les régimes à prestations définies du Groupe

En France, pour donner suite à la publication de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, prise sur le fondement de l'article 197 de la loi Pacte et réformant le régime de retraite supplémentaire à prestations définies, le Groupe a procédé à la fermeture au 31 décembre 2019 du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place en France fin 2004 avec perte des droits correspondants pour les bénéficiaires en activité. La population éligible de ce groupe fermé était composée des membres du Comité exécutif Groupe, justifiant de cinq années d'ancienneté

dans le Groupe dont deux ans au Comité exécutif Groupe et d'une condition de présence du mandataire social (le cas échéant) au moment de faire valoir ses droits à la retraite.

Le montant de la provision au titre de ce régime de retraite supplémentaire à prestation définie était de 72 millions d'euros au 31 décembre 2018. La portion de la provision relative à des membres bénéficiaires en activité a été reprise en résultat en 2019 au titre de réductions du régime (impact positif sur le compte de résultat de 41 millions d'euros) et de sa liquidation (impact positif sur le compte de résultat de 23 millions d'euros).

## 19 – B – Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des provisions et autres données relatives aux régimes les plus significatifs

Principales hypothèses actuarielles et données pour les indemnités de fin de carrière du Groupe en France	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Renault s.a.s.	Autres	Renault s.a.s.	Autres
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 67 ans	60 à 65 ans	60 à 67 ans
Taux d'actualisation*	0,79 %	0,1 % à 2 %	1,69 %	0,8 % à 2 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 %	1 % à 3 %	2,5 %	1 % à 2,7 %
Duration des régimes	13 ans	6 à 20 ans	13 ans	7 à 20 ans
Engagement brut	1 158 millions d'euros	189 millions d'euros	1 035 millions d'euros	174 millions d'euros

\* La taux utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France varie d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements. Les références retenues pour la détermination du taux d'actualisation sont la courbe de taux zéro-coupon complétée de la courbe moyenne des spreads des émetteurs de rating AA publiées par Reuters.

Principales hypothèses actuarielles et données pour les régimes de compléments de retraite du Groupe au Royaume-Uni	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes
Taux d'actualisation financière*	2,10 %	2,10 %	2,85 %	2,85 %
Taux d'inflation des retraites (taux d'augmentation des salaires pour 2018)	2,80 %	2,80 %	2 %	3,10 %
Duration des régimes	20 ans	23 ans	18 ans	25 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	12,74 %	15,52 %	(3,95) %	(5,37) %
Engagement brut	370 millions d'euros	44 millions d'euros	325 millions d'euros	33 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	319 millions d'euros	31 millions d'euros	270 millions d'euros	25 millions d'euros

\* La référence retenue pour la détermination du taux d'actualisation est la courbe de taux déterminée par Deloitte à partir de l'indice iBoxx E des obligations corporate notées AA (DTRB E AA corporate bond yield curve).

## 19 – C – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2019	2018
Coût des services rendus de la période	98	94
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	(84)	(3)
Intérêt net sur le passif (actif) net	28	25
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	(1)
<b>Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat</b>	<b>42</b>	<b>115</b>

### 19 – D – Analyse de la provision au bilan

#### D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (actif) net au titre de prestations définies
<b>Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ</b>			
France	1 347	-	1 347
Europe (hors France)	17	-	17
Amériques	2	-	2
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique	3	-	3
Eurasie <sup>(1)</sup>	54	-	54
<b>TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART</b>	<b>1 423</b>	<b>-</b>	<b>1 423</b>
<b>Retraites complémentaires</b>			
France	85	(65)	20
Royaume-Uni	414	(350)	64
Europe (hors France et Royaume-Uni) <sup>(2)</sup>	308	(200)	108
Amériques	3	-	3
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique	5	-	5
<b>TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>815</b>	<b>(615)</b>	<b>200</b>
<b>Autres avantages à long terme</b>			
France <sup>(3)</sup>	72	-	72
Europe (hors France)	3	-	3
Amériques	2	-	2
<b>TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>77</b>
<b>TOTAL <sup>(4)</sup></b>	<b>2 315</b>	<b>(615)</b>	<b>1 700</b>

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Pour l'essentiel Allemagne et Suisse.

(3) Capital temps et médailles du travail.

(4) Part à moins d'un an du passif net total 64 millions d'euros et part à plus d'un an 1 636 millions d'euros.

#### D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				
	-1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	73	332	417	1 493	2 315
Juste valeur des actifs du régime	(9)	(64)	(77)	(465)	(615)
<b>Passif (actif) net au titre de prestations définies</b>	<b>64</b>	<b>268</b>	<b>340</b>	<b>1 028</b>	<b>1 700</b>

La durée moyenne pondérée des régimes s'élève à 15 années au 31 décembre 2019 (14 années au 31 décembre 2018).



**19 – E – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision**

(en millions d'euros)	Valeur actualisée de l'obligation (A)	Juste valeur des actifs du régime (B)	Passif (actif) net au titre de prestations définies (A)+(B)
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	<b>2 116</b>	<b>(529)</b>	<b>1 587</b>
Coût des services rendus de la période	98	-	98
Coût des services passés et profits et pertes sur réduction, modification et liquidation	(84)	-	(84)
Intérêt net sur le passif (actif) net	40	(12)	28
<b>Charge (produit) de l'exercice 2019 au compte de résultat (note 19-C)</b>	<b>54</b>	<b>(12)</b>	<b>42</b>
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	(3)	-	(3)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	233	-	233
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	16	-	16
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(52)	(52)
<b>Charge (produit) de l'exercice 2019 en autres éléments du résultat global</b>	<b>246</b>	<b>(52)</b>	<b>194</b>
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(22)	(22)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(1)	(1)
Prestations payées au titre du régime	(117)	19	(98)
Prestations payées au titre de la liquidation d'un régime	-	-	-
Effet des variations de cours de change	21	(18)	3
Effet des variations de périmètre et autres	(5)	-	(5)
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>2 315</b>	<b>(615)</b>	<b>1 700</b>

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 735 millions d'euros au 31 décembre 2019 (charge de 596 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 420 millions d'euros au 31 décembre 2019 (272 millions d'euros au 31 décembre 2018). De même, une hausse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une diminution des engagements de 322 millions d'euros au 31 décembre 2019 (229 millions d'euros au 31 décembre 2018).

**19 – F – Détail de la juste valeur des actifs investis**

Les actifs investis via des fonds de pension et des compagnies d'assurances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Actifs cotés sur des marchés actifs	Actifs non cotés	Total
<b>Fonds de pension</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
Actions	112	-	112
Obligations	202	-	202
Parts dans des fonds communs de placement et autres	40	5	45
<b>TOTAL FONDS DE PENSION</b>	<b>354</b>	<b>5</b>	<b>359</b>
<b>Compagnies d'assurances</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	7	8
Actions	7	-	7
Obligations	203	5	208
Biens immobiliers	17	1	18
Parts dans des fonds communs de placement et autres	5	10	15
<b>TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCES</b>	<b>233</b>	<b>23</b>	<b>256</b>
<b>TOTAL</b>	<b>587</b>	<b>28</b>	<b>615</b>

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (57,2 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (5,5 %), la France (10,6 %), les Pays-Bas (20 %) et la Suisse (5,5 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 8,84 % en 2019 – -1,28 % en 2018.

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2019 est de l'ordre de 11 millions d'euros.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'instruments financiers du Groupe Renault. Les investissements immobiliers ne comportent pas de biens immobiliers occupés par le Groupe.

### NOTE 20

### ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Coûts de restructuration	Garantie	Litiges et risques fiscaux hors impôts sur les sociétés	Activités d'assurance <sup>(1)</sup>	Engagements donnés et autres	Total
<b>Au 31 décembre 2018 <sup>(2)</sup></b>	<b>437</b>	<b>1 001</b>	<b>240</b>	<b>480</b>	<b>405</b>	<b>2 563</b>
Dotations aux provisions	259	628	78	84	124	1 173
Reprises de provisions pour consommation	(224)	(591)	(31)	(41)	(93)	(980)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(22)	(31)	(47)	-	(110)	(210)
Mouvements de périmètre	-	-	28	-	-	28
Écarts de conversion et autres mouvements	-	9	(40)	-	(21)	(52)
<b>Au 31 décembre 2019 <sup>(3)</sup></b>	<b>450</b>	<b>1 016</b>	<b>228</b>	<b>523</b>	<b>305</b>	<b>2 522</b>

(1) Il s'agit des provisions techniques des compagnies d'assurances de l'activité Financement des ventes.

(2) Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur des lignes dédiées et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en septembre 2019 (note 2-A3) et 57 millions d'euros de correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

(3) Part à moins d'un an du total des provisions 1 064 millions d'euros et part à plus d'un an 1 458 millions d'euros.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés. En 2019, aucun nouveau litige significatif n'a donné lieu à la comptabilisation d'une provision pour risques et charges. Les passifs éventuels sont par ailleurs présentés en note 28-A2.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration concernent principalement la Région Europe (note 6-A).

Au 31 décembre 2019, les autres provisions comprennent 84 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (99 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage, les coûts d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) des véhicules diesel de 8 millions d'euros (note 28-A2) et les frais de dépollution de terrains industriels en Région Europe et de sites industriels en Régions Amériques et Eurasie.

### NOTE 21

### AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
<b>Impôts exigibles courants</b>	<b>2</b>	<b>223</b>	<b>225</b>	<b>-</b>	<b>289</b>	<b>289</b>
<b>Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines*</b>	<b>187</b>	<b>8</b>	<b>195</b>	<b>140</b>	<b>22</b>	<b>162</b>
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	30	1 235	1 265	45	1 176	1 221
Dettes sociales	22	1 415	1 437	21	1 451	1 472
Dettes diverses	248	6 415	6 663	169	5 723	5 892
Produits différés	1 432	1 722	3 154	1 337	1 573	2 910
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	14	14	-	5	5
<b>Total des autres passifs</b>	<b>1 732</b>	<b>10 801</b>	<b>12 533</b>	<b>1 572</b>	<b>9 928</b>	<b>11 500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 921</b>	<b>11 032</b>	<b>12 953</b>	<b>1 712</b>	<b>10 239</b>	<b>11 951</b>

\* Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur une ligne dédiée et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en septembre 2019 (note 2-A3).

Les dettes diverses correspondent notamment aux charges à payer au titre de programmes d'incitation à la vente pour 2 455 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2 442 millions d'euros au 31 décembre 2018) et aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise pour 675 millions d'euros au 31 décembre 2019 (408 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les produits différés comprennent notamment les produits différés sur les contrats de services de l'Automobile, tels que contrats d'entretien ou d'extension de garantie. Ils correspondent à des paiements reçus dans le cadre de contrats qui prévoient un rythme de règlements par les clients indépendant de l'exécution de l'obligation de performance par le Groupe (paiements d'avance en totalité ou paiements périodiques à terme à échoir). Les produits différés sont reconnus en chiffre d'affaires sur la durée de vie des contrats. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Produits différés des contrats des services Automobile (entretien et extension de garantie) au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>817</b>	<b>720</b>
Produits différés encaissés au cours de la période	341	351
Produits différés reconnus en chiffre d'affaires au cours de la période	(313)	(253)
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	1	(1)
<b>Produits différés des contrats des services Automobile (entretien et extension de garantie) au 31 décembre</b>	<b>846</b>	<b>817</b>
Dont part à moins d'un an	329	271
Dont part à plus d'un an et moins de 3 ans	464	479
Dont part à plus de 3 ans et moins de 5 ans	53	67

#### 4.2.6.5 Actifs et passifs financiers, juste valeur et gestion des risques financiers

##### NOTE 22

### ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

#### 22 – A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres de sociétés non contrôlées	878	-	878	853	-	853
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	1 375	1 375	-	921	921
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	49	216	265	48	378	426
Prêts et autres	145	625	770	27	664	691
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 072</b>	<b>2 216</b>	<b>3 288</b>	<b>928</b>	<b>1 963</b>	<b>2 891</b>
<i>Dont valeur brute</i>	1 072	2 221	3 293	928	1 974	2 902
<i>Dont dépréciation</i>	-	(5)	(5)	-	(11)	(11)
Équivalents de trésorerie	-	8 375	8 375	-	8 091	8 091
Trésorerie	-	6 607	6 607	-	6 686	6 686
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>-</b>	<b>14 982</b>	<b>14 982</b>	<b>-</b>	<b>14 777</b>	<b>14 777</b>

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en notes 25-B6 et 25-C2.

#### 22 – B – Titres de sociétés non contrôlées

Au 31 décembre 2019, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 812 millions d'euros (755 millions d'euros au 31 décembre 2018) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique. Ces titres sont évalués sur option à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Dans l'éventualité de la cession des titres Daimler, la plus-value ainsi réalisée ne serait pas recyclée en résultat. Leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2019, le cours du titre en Bourse (49,37 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre) et la plus-value latente est de 228 millions d'euros. La hausse de la juste valeur au cours de la période, soit 57 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2019 (baisse de la juste valeur de 409 millions d'euros pour l'année 2018).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2019 un montant de 43 millions d'euros (57 millions d'euros au 31 décembre 2018) relatif au Fonds Avenir Automobile. Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre

par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels. Le montant restant à appeler auprès de Renault au 31 décembre 2019 s'élève à 54 millions d'euros. La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du Fonds, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement.

#### 22 – C – Trésorerie non disponible pour le Groupe

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels ou de financement des ventes.

Une partie des comptes courants bancaires détenus par les Fonds Communs de Titrisation du Financement des ventes est affectée au rehaussement de crédit des créances titrisées et sert en conséquence de collatéral en cas de défaut de paiement des créances (note 15-B1). Ces comptes courants bancaires s'élèvent à 540 millions d'euros au 31 décembre 2019 (551 millions d'euros au 31 décembre 2018).

### NOTE 23

## PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

### 23 – A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	281	-	281	277	-	277
Emprunts obligataires	5 671	613	6 284	4 665	581	5 246
Autres dettes représentées par un titre	-	648	648	-	649	649
Emprunts auprès des établissements de crédit	363	619	982	314	643	957
Dettes locatives en application d'IFRS 16 <sup>(1)</sup>	608	115	723	-	-	-
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2)</sup>	134	476	610	210	152	362
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS</b>	<b>7 057</b>	<b>2 471</b>	<b>9 528</b>	<b>5 466</b>	<b>2 025</b>	<b>7 491</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	49	219	268	42	353	395
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>	<b>7 106</b>	<b>2 690</b>	<b>9 796</b>	<b>5 508</b>	<b>2 378</b>	<b>7 886</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit	807	71	878	667	85	752
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2) (3)</sup>	-	(3)	(3)	6	-	6
Dettes locatives en application d'IFRS 16 <sup>(1)</sup>	14	2	16	-	-	-
Autres dettes non porteuses d'intérêts	-	20	20	15	-	15
<b>PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS</b>	<b>821</b>	<b>90</b>	<b>911</b>	<b>688</b>	<b>85</b>	<b>773</b>
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ</b>	<b>7 927</b>	<b>2 780</b>	<b>10 707</b>	<b>6 196</b>	<b>2 463</b>	<b>8 659</b>
Titres participatifs Diac et titres subordonnés <sup>(4)</sup>	867	-	867	13	-	13
Emprunts obligataires	-	18 825	18 825	-	18 902	18 902
Autres dettes représentées par un titre	-	5 114	5 114	-	4 527	4 527
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	5 480	5 480	-	4 931	4 931
Autres dettes porteuses d'intérêts, y compris les dettes locatives <sup>(5)</sup>	-	17 954	17 954	-	16 053	16 053
<b>PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES HORS DÉRIVÉS</b>	<b>867</b>	<b>47 373</b>	<b>48 240</b>	<b>13</b>	<b>44 413</b>	<b>44 426</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	92	92	-	82	82
<b>PASSIFS ET DETTES FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>867</b>	<b>47 465</b>	<b>48 332</b>	<b>13</b>	<b>44 495</b>	<b>44 508</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>8 794</b>	<b>50 245</b>	<b>59 039</b>	<b>6 209</b>	<b>46 958</b>	<b>53 167</b>

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Les dettes locatives sont désormais présentées séparément pour les secteurs de l'Automobile.

(2) La dette financière relative aux achats en substance des contrats locatifs comptabilisés en application d'IAS 16 au 31 décembre 2019 représente 26 millions d'euros. Les autres dettes porteuses d'intérêts comprenaient les dettes de location financement de l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ pour respectivement 74 millions d'euros et 4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(3) Les données sont présentées après élimination des opérations intra-Groupe. Ainsi, le montant négatif au 31 décembre 2019 sur la ligne « Autres dettes porteuses d'intérêts » s'explique par l'élimination de la trésorerie prêtée par AVTOVAZ au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ. Les opérations intra-Groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A2. La dette de location financière d'AVTOVAZ s'élève à 16 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(4) Comprend les titres subordonnés de RCI Banque pour un montant de 850 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(5) Comprend les dettes locatives relatives au secteur Financement des ventes pour 53 millions d'euros au 31 décembre 2019.

**23 – B – Variation des passifs financiers de l'Automobile et des dérivés actifs sur opérations de financement**

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Variation des flux de trésorerie	Variation découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales et d'autres unités opérationnelles	Variations de change n'impactant pas les flux de trésorerie	Autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie	31 décembre 2019
Titres participatifs Renault SA	277	-	-	-	4	281
Emprunts obligataires	5 246	983	-	58	(3)	6 284
Autres dettes représentées par un titre	649	-	-	-	(1)	648
Emprunts auprès des établissements de crédit	957	121	-	(11)	(85)	982
Dettes locatives en application d'IFRS 16 <sup>(1)</sup>	-	(94)	-	1	816	723
Autres dettes porteuses d'intérêts	362	(117)	250	16	99	610
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS</b>	<b>7 491</b>	<b>893</b>	<b>250</b>	<b>64</b>	<b>830</b>	<b>9 528</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	395	(67)	-	(48)	(12)	268
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>	<b>7 886</b>	<b>826</b>	<b>250</b>	<b>16</b>	<b>818</b>	<b>9 796</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit	752	(20)	-	30	116	878
Autres dettes porteuses d'intérêts	6	(27)	-	76	(58)	(3)
Dettes locatives en application d'IFRS 16 <sup>(1)</sup>	-	(2)	-	2	16	16
Autres dettes non porteuses d'intérêts	15	-	-	5	-	20
<b>PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS <sup>(2)</sup></b>	<b>773</b>	<b>(49)</b>	<b>-</b>	<b>113</b>	<b>74</b>	<b>911</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)</b>	<b>8 659</b>	<b>777</b>	<b>250</b>	<b>129</b>	<b>892</b>	<b>10 707</b>
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ (B)	426	(147)	-	(3)	(11)	265

**VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS (SECTION 4.2.5) (A) – (B)****924**

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Les autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie comprennent principalement les effets de la première application au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et des nouveaux contrats de l'exercice 2019.

(2) Les données sont présentées après élimination des opérations intra-Groupe. Ainsi, le montant négatif au 31 décembre 2019 sur la ligne « Autres dettes porteuses d'intérêts » s'explique par l'élimination de la trésorerie prêtée par AVTOVAZ au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ. Les opérations intra-Groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A4.

**23 – C – Évolution des passifs financiers et dettes de Financement des ventes****Évolution des titres participatifs de l'Automobile hors AVTOVAZ**

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés cotés à la Bourse de Paris. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. Au 31 décembre 2019, la rémunération de 20 millions d'euros au titre de 2019 (21 millions d'euros en 2018) figure dans les charges d'intérêts.

Les titres participatifs sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti. Le cours de Bourse des titres participatifs s'élève à 557 euros à la date du 31 décembre 2019 (601 euros au 31 décembre 2018). La dette financière évaluée sur la base du cours de Bourse s'établit à 444 millions d'euros (479 millions d'euros au 31 décembre 2018).

**Évolution des emprunts obligataires de l'Automobile hors AVTOVAZ**

Dans le cadre de son programme EMTN, Renault SA a émis en 2019 deux emprunts Eurobond. Un premier emprunt a été émis le 24 juin 2019 pour un nominal de 1 milliard d'euros avec une maturité de 6 ans et un coupon de 1,25 %. Le second a été émis le 4 octobre 2019 pour un nominal de 500 millions d'euros avec une maturité de 8 ans et un coupon de 1,125 %.

En 2019, les remboursements obligataires de Renault SA et Renault Do Brasil SA s'établissent respectivement à 551 millions d'euros et 23 millions d'euros.

**Évolution des passifs financiers d'AVTOVAZ**

Au cours de l'année 2019, le groupe AVTOVAZ a procédé au remboursement de passifs financiers pour un montant total de 234 millions d'euros et a contracté de nouveaux passifs financiers pour un montant de 186 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le taux d'intérêt moyen des dettes du groupe AVTOVAZ auprès d'établissements de crédit s'élève à 7,6 % pour les dettes libellées en roubles (au 31 décembre 2018, 10,16 % pour les dettes en rouble et 3,00 % pour les dettes en monnaie autres que le rouble). Au 31 décembre 2019, les dettes à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 583 millions d'euros (414 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ dispose de lignes de crédit confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 347 millions d'euros (1 299 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les engagements de financement confirmés non utilisés s'élèvent à 474 millions d'euros au 31 décembre 2019 (519 millions d'euros au 31 décembre 2018), utilisables pour des activités opérationnelles (utilisables en 2018 pour 329 millions d'euros en activités opérationnelles et 190 millions d'euros en investissements).

Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ respecte l'intégralité des covenants figurant dans ses contrats d'emprunts bancaires.

Au 31 décembre 2019, les passifs financiers du groupe AVTOVAZ ne sont pas garantis (au 31 décembre 2018, 357 millions d'euros garantis par des immobilisations corporelles à hauteur de 86 millions d'euros, par des produits finis pour 19 millions d'euros et par 100 % des actions des sociétés AO Lada-Servis et AO ZAK).

### Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2019, le groupe RCI Banque a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2019 et 2026 pour un montant de 3 869 millions d'euros et a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 4 034 millions d'euros. RCI Banque a également réalisé une émission sur le marché de la dette subordonnée bancaire, en format Tier 2 « callable », pour un montant de 850 millions d'euros.

La collecte de dépôts a progressé de 1 848 millions d'euros (dont 883 millions d'euros de dépôts à vue et 965 millions d'euros de dépôts à terme) en 2019, pour atteindre 17 711 millions d'euros (dont 13 003 millions d'euros de dépôts à vue et 4 708 millions d'euros de dépôts à terme), classés en autres dettes porteuses d'intérêts. La collecte des dépôts est réalisée en Allemagne, Autriche, Brésil, France et au Royaume-Uni.

### Lignes de crédit

Au 31 décembre 2019, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour 3 480 millions d'euros (comme au

31 décembre 2018) auprès des banques. Ces lignes de crédit ont une maturité supérieure à un an et ne sont pas utilisées au 31 décembre 2019 (comme au 31 décembre 2018).

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 847 millions d'euros (4 820 millions d'euros au 31 décembre 2018) en diverses monnaies auprès de banques. Ces lignes de crédit sont utilisées à hauteur de 13 millions d'euros au 31 décembre 2019 (26 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

### 23 – D – Ventilation par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2019.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

## ÉCHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	31 décembre 2019					+5 ans
			-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	
<b>Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)</b>								
2014	500	500	-	500	-	-	-	-
2017	2 295	2 295	577	-	218	750	-	750
2018	1 921	1 921	-	321	-	150	700	750
2019	1 557	1 557	-	-	-	-	57	1500
<b>Emprunts obligataires émis par Renault do Brasil (par date d'émission)</b>								
2016	6	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	5	36	36	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>6 284</b>	<b>6 309</b>	<b>613</b>	<b>821</b>	<b>218</b>	<b>900</b>	<b>757</b>	<b>3 000</b>
Autres dettes représentées par un titre	648	648	648	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	982	569	229	75	25	50	190	-
Dettes locatives en application d'IFRS 16 <sup>(1) (2)</sup>	723	776	123	117	104	78	70	284
Autres dettes porteuses d'intérêts	610	363	285	35	18	15	10	-
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 963</b>	<b>2 356</b>	<b>1 285</b>	<b>227</b>	<b>147</b>	<b>143</b>	<b>270</b>	<b>284</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	200	39	73	57	14	6	11
Titres participatifs	281	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	268	264	215	21	14	8	6	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>	<b>9 796</b>	<b>9 129</b>	<b>2 152</b>	<b>1 142</b>	<b>436</b>	<b>1 065</b>	<b>1 039</b>	<b>3 295</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	878	878	71	109	9	367	322	-
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles	20	20	20	-	-	-	-	-
Dettes locatives en application d'IFRS 16 <sup>(1) (2)</sup>	16	56	4	3	3	2	2	42
Passifs financiers d'Alliance Rostec Auto b.v.	7	7	7	-	-	-	-	-
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s. et trésorerie intra-Groupe du secteur AVTOVAZ	(10)	(10)	(10)	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ</b>	<b>911</b>	<b>951</b>	<b>92</b>	<b>112</b>	<b>12</b>	<b>369</b>	<b>324</b>	<b>42</b>

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2.

(2) La sortie future possible de trésorerie due à l'exercice des options de prolongation et des contrats signés dont la date de prise d'effet intervient en 2020 est de 80 millions d'euros.

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			
	Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires	613	-	19	594
Dettes locatives en application d'IFRS 16*	123	14	24	85
Autres passifs financiers	1 162	592	253	317
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	39	2	13	24
Dérivés passifs sur opérations de financement	215	84	46	85
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>	<b>2 152</b>	<b>692</b>	<b>355</b>	<b>1 105</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	71	19	33	19
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles	20	-	20	-
Dettes locatives en application d'IFRS 16*	4	-	1	3
Passifs financiers d'Alliance Rostec Auto b.v.	7	7	-	7
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s. et trésorerie intra-Groupe du secteur AVTOVAZ	(10)	(10)	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN D'AVTOVAZ</b>	<b>92</b>	<b>16</b>	<b>54</b>	<b>29</b>

\* Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Les dettes locatives sont désormais présentées séparément.

## ÉCHÉANCIER DES DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	31 décembre 2019					
			-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
<b>Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)</b>								
2014	507	500	-	500	-	-	-	-
2015	1 763	1 750	1 000	-	750	-	-	-
2016	2 113	2 100	-	750	-	1 350	-	-
2017	6 779	6 739	1 472	765	2 752	-	1 150	600
2018	3 722	3 676	132	1 316	63	865	-	1 300
2019	3 866	3 855	4	333	482	1 445	941	650
Intérêts courus, frais et primes	75	126	99	15	10	2	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>18 825</b>	<b>18 746</b>	<b>2 707</b>	<b>3 679</b>	<b>4 057</b>	<b>3 662</b>	<b>2 091</b>	<b>2 550</b>
Autres dettes représentées par un titre	5 114	5 114	2 729	1 191	208	11	975	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 480	5 480	3 717	1 248	412	98	5	-
Autres dettes porteuses d'intérêts, y compris les dettes locatives*	17 954	17 954	15 799	1 122	624	167	227	15
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>28 548</b>	<b>28 548</b>	<b>22 245</b>	<b>3 561</b>	<b>1 244</b>	<b>276</b>	<b>1 207</b>	<b>15</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	1 050	235	390	166	105	68	86
Titres participatifs Diac et dettes subordonnées	867	863	3	-	-	-	-	860
Dérivés passifs sur opérations de financement	92	41	12	16	10	3	-	-
<b>TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>48 332</b>	<b>49 248</b>	<b>25 202</b>	<b>7 646</b>	<b>5 477</b>	<b>4 046</b>	<b>3 366</b>	<b>3 511</b>

\* Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2.

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			
	Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires	2 707	10	23	2 674
Autres passifs financiers	22 245	14 911	1 063	6 271
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	235	5	32	198
Dettes subordonnées	3	-	3	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	12	-	1	11
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>25 202</b>	<b>14 926</b>	<b>1 122</b>	<b>9 154</b>

### 23 – E – Financement par cessions de créances

Le secteur Automobile assure une partie de son financement externe par des contrats de cessions de créances à des établissements financiers tiers.

Les financements par cessions de créances commerciales sont les suivants.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes
Automobile hors AVTOVAZ	1 805	-	1 375	-
AVTOVAZ	5	-	-	-
<b>TOTAL CÉDÉ</b>	<b>1 810</b>	<b>-</b>	<b>1 375</b>	<b>-</b>

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées en 2019 représente 438 millions d'euros et correspond à des créances de CIR pour 324 millions d'euros, de CICE pour 54 millions et de TVA pour 60 millions d'euros (218 millions d'euros de créances de CIR, 60 millions d'euros de CICE et 85 millions d'euros de TVA en 2018).

Les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (créances de crédit d'impôt recherche – CIR et créances de crédit d'impôt compétitivité emploi – CICE), et dont la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est

transférée au cessionnaire, ne donnent lieu à sortie du bilan que lorsque le risque de dilution est jugé inexistant. C'est notamment le cas si les créances cédées ont déjà fait l'objet d'un contrôle fiscal ou d'un audit préalable. Il n'y a pas de créances fiscales cédées maintenues aux bilans au 31 décembre 2019.

Les créances cédées sont décomptabilisées lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers, tel que décrit en note 2-P.

#### NOTE 24

### INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE, JUSTE VALEUR ET EFFETS EN RÉSULTAT

#### 24 – A – Ventilation des instruments financiers par catégorie et justes valeurs par niveau

La norme IFRS 9 applicable à partir de 2018 définit trois catégories d'instruments financiers :

- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ;
- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat net ;
- les prêts et créances évalués au coût amorti.

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux de juste valeur suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ; en règle générale, la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;

- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché ; en règle générale, la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

Il n'a été procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2019.



31 décembre 2019

ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan							Niveau de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur		
		Juste valeur par résultat net	Juste valeur des instru- ments de couverture	Instru- ments de capitaux propres – Juste valeur par autres éléments du résultat global	Instru- ments de dettes – Juste valeur par autres éléments du résultat global	Instru- ments de capitaux propres – évalués selon leur norme de référence	Coût amorti	Juste Valeur des actifs financiers au coût amorti	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Créances de Financement des ventes	15	-	-	-	-	-	45 374	45 276 <sup>(1)</sup>			
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	-	1 258	<sup>(2)</sup>			
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	-	2 305	<sup>(2)</sup>			
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	-	2 795	<sup>(2)</sup>			
Prêts	22	-	-	-	-	-	770	<sup>(2)</sup>			
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	-	-	3 690	<sup>(2)</sup>			
Trésorerie	22	-	-	-	-	-	6 607	<sup>(2)</sup>			
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI</b>		-	-	-	-	-	<b>62 799</b>				
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	10	-	-	-	-	-	-	10	-
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	-	36	-	-	-	-	-	-	36	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	812	-	-	-	-	812	-	-
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	1 285	-	-	-	1 285	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	102	-	-	-	102	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES</b>		-	<b>46</b>	<b>812</b>	<b>1 387</b>	-	-	-	<b>2 199</b>	<b>46</b>	-
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	2	139	-	-	-	-	-	-	141	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	66	-	-	-	-	-	-	-	-	66
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	90	-	-	-	90	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	265	-	-	-	-	-	-	-	265	-
Équivalents de trésorerie	22	4 583	-	-	-	-	-	-	4 583	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT</b>		<b>4 916</b>	<b>139</b>	-	<b>90</b>	-	-	-	<b>4 673</b>	<b>406</b>	<b>66</b>
Titres de sociétés contrôlées non consolidées	17	-	-	-	-	-	105	-	-	-	-
<b>TOTAL DE INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES NON CONSOLIDÉS ÉVALUÉS SELON LEUR NORME DE RÉFÉRENCE</b>		-	-	-	-	-	<b>105</b>	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>4 916</b>	<b>185</b>	<b>812</b>	<b>1 477</b>	<b>105</b>	<b>62 799</b>	-	<b>6 872</b>	<b>452</b>	<b>66</b>

(1) La juste valeur des créances de Financement des ventes est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(2) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des actifs financiers tels que les créances clients de l'Automobile, les créances fiscales ou la trésorerie et les équivalents de trésorerie, car leur valeur comptable nette, après dépréciation est une approximation raisonnable de la juste valeur.

31 décembre 2019

PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan				Juste valeur des passifs financiers au coût amorti	Niveau de juste valeur des passifs financiers à la juste valeur		
		Détenus à des fins de transaction	Désignés initialement à la juste valeur par résultat	Dérivés de couverture	Autres passifs financiers		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 490	(2)			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 437	(2)			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	9 817	(2)			
Dettes fournisseurs	21	-	-	-	47 465	(2)			
Titres participatifs Renault	23	-	-	-	281	444 (3)			
Dettes subordonnées	23	-	-	-	853	853 (4)			
Emprunts obligataires*	23	-	-	-	25 109	25 194 (4)			
Autres dettes représentées par un titre*	23	-	-	-	5 762	5 785 (4)			
Emprunts auprès des établissements de crédit*	23	-	-	-	7 340	7 428 (4)			
Dettes locatives en application d'IFRS 16* (1)	23	-	-	-	792	792 (4)			
Autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts*	23	-	-	-	18 528	18 500 (4)			
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI</b>		-	-	-	<b>118 874</b>				
<i>* Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ</i>					9 247	9 200			
<i>Dont dettes et passifs financiers d'AVTOVAZ</i>					911	929			
<i>Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes</i>					47 373	47 570			
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	9	-	-	9	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	-	-	-	-	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	77	-	-	77	-	
<b>PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES</b>		-	-	<b>86</b>	-	-	<b>86</b>	-	
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	5	-	-	-	-	5	-	
Titres participatifs Diac	23	-	14	-	-	14	-	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	268	-	-	-	-	268	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	12	-	3	-	-	15	-	
<b>PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT</b>		<b>285</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	-	<b>14</b>	<b>288</b>	-	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>285</b>	<b>14</b>	<b>89</b>	<b>118 874</b>	<b>14</b>	<b>374</b>	-	

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Ce poste est relatif aux dettes locatives du secteur Automobile et du secteur de Financement des Ventes.

(2) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des passifs financiers tels que les dettes fournisseurs, fiscales ou sociales, car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(3) La juste valeur retenue pour les titres participatifs Renault correspond au cours de Bourse.

(4) Pour les passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et les dettes de Financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2019, pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Les taux proposés à Renault sont obtenus par utilisation de données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2. Pour les passifs financiers d'AVTOVAZ évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été estimée par l'actualisation des cash flows futurs aux taux qui seraient proposés pour des emprunts de conditions, risque de crédit et durées résiduelles similaires. Le taux d'actualisation retenu pour l'estimation de la juste valeur des dettes à long terme d'AVTOVAZ est de 11 % au 31 décembre 2019.

**24 – B – Variation des instruments financiers de niveau 3**

Les instruments financiers de niveau 3 sont essentiellement constitués de titres de sociétés non contrôlées (66 millions d'euros au 31 décembre 2019, 98 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces titres sont maintenus au coût historique par exception ou, lorsque celui-ci n'est pas pertinent, sont évalués sur la base de la quote-part de situation nette ou selon une méthode basée sur des données non observables.

**24 – C – Effet en résultat des instruments financiers**

2019 (en millions d'euros)	Instruments financiers actifs hors dérivés			Instruments financiers passifs hors dérivés			Total impact résultat
	Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués à la juste valeur par capitaux propres	Instruments évalués au coût amorti	Instruments désignés à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués au coût amorti*	Instruments dérivés	
Marge opérationnelle	-	-	79	-	(37)	(8)	34
Résultat financier	(18)	59	75	-	(344)	(15)	(243)
<b>Effet en résultat de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>(18)</b>	<b>59</b>	<b>154</b>	<b>-</b>	<b>(381)</b>	<b>(23)</b>	<b>(209)</b>
Marge opérationnelle	-	-	6	-	-	-	6
Résultat financier	1	-	3	-	(88)	-	(84)
<b>Effet en résultat d'AVTOVAZ</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>(88)</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>
Marge opérationnelle	(45)	10	758	(2)	(681)	99	139
<b>Effet en résultat du Financement des ventes</b>	<b>(45)</b>	<b>10</b>	<b>758</b>	<b>(2)</b>	<b>(681)</b>	<b>99</b>	<b>139</b>
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>(62)</b>	<b>69</b>	<b>921</b>	<b>(2)</b>	<b>(1 150)</b>	<b>76</b>	<b>(148)</b>

\* Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile hors AVTOVAZ et d'AVTOVAZ, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation.

**24 – D – Couvertures de juste valeur**

(en millions d'euros)	2019	2018
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	74	26
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(80)	(27)
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>(6)</b>	<b>(1)</b>

Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-X.

**NOTE 25****DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS****25 – A – Dérivés et accords de compensation****A1 Juste valeur des dérivés**

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Actifs financiers		Autres actifs	Passifs financiers et dettes de Financement des ventes		Autres passifs
	Non courant	Courant	Courant	Non courant	Courant	Courant
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	8
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	26	215	2	21	228	5
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>26</b>	<b>215</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>228</b>	<b>13</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	36	-	77	-
Couverture de juste valeur	-	-	140	-	3	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	23	1	-	28	3	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>176</b>	<b>28</b>	<b>83</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	9	-	-	1
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>216</b>	<b>187</b>	<b>49</b>	<b>311</b>	<b>14</b>

### A2 Accords de compensation et autres engagements similaires

#### CONVENTIONS CADRE RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME ET ACCORDS SIMILAIRES

Le Groupe négocie ses contrats d'instruments dérivés à terme sous les conventions-cadres de l'*International Swaps and Derivatives Association* (ISDA) et de la FBF (Fédération bancaire française).

La survenance d'un cas de défaut donne à la partie non défaillante le droit de suspendre l'exécution de ses obligations de paiement et au paiement ou à la réception d'un solde de résiliation pour l'ensemble des transactions résiliées.

Les conventions-cadres ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montants au bilan pouvant faire l'objet d'une compensation	Montants non compensés au bilan			Montants nets
		Instruments financiers actifs/passifs	Garantie au passif	Garantie hors bilan	
<b>Actif</b>					
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	265	(173)	-	-	92
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	177	(37)	-	-	140
Créances de Financement des ventes sur le réseau*	441	-	(197)	-	244
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>883</b>	<b>(210)</b>	<b>(197)</b>	<b>-</b>	<b>476</b>
<b>Passif</b>					
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	268	(173)	-	-	95
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	92	(37)	-	-	55
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>360</b>	<b>(210)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>150</b>

\* Créances de Financement des ventes consenties par Banco RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des « letras de cambio » souscrites par les concessionnaires et présentées parmi les autres dettes représentées par un titre.

### 25 – B – Gestion des risques financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes

Les secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont exposés aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie et de crédit.

#### B1 Risque de liquidité

Le financement des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, collecte de dépôts à terme, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme et collecte de dépôts à vue ;
- de titrisations de créances par le Financement des ventes.

L'**Automobile hors AVTOVAZ** doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile hors AVTOVAZ par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires et placements privés), par des financements à court terme tels que les NEU CP

(*Negotiable European Commercial Papers*) ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes publics ou parapublics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile hors AVTOVAZ a été réalisé en 2019 essentiellement par des émissions obligataires. Renault SA a réalisé deux émissions obligataires dans le cadre de son programme EMTN : deux emprunts Eurobonds, le premier d'un nominal de 1 milliard d'euros ayant été émis le 24 juin 2019 sur une maturité de 6 ans avec un coupon de 1,25 %, le second d'un nominal de 500 millions d'euros ayant été émis le 4 octobre 2019 sur une maturité de 8 ans avec un coupon de 1,125 %.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements notamment de marchés contiennent des clauses standard de marché (*pari passu*, *negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile hors AVTOVAZ dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 480 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2024. Aucune ligne de crédit n'a été tirée au 31 décembre 2019. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

La gestion du risque de liquidité s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par le secteur Automobile pour financer son activité et son développement. Ce niveau de réserve de liquidité de la branche Automobile fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (12,2 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2019 (3,5 milliards d'euros), l'Automobile hors AVTOVAZ dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

Le **Financement des ventes** porte une grande attention à la diversification de ses sources d'accès à la liquidité. Depuis plusieurs années, l'entreprise a largement diversifié ses sources de financement. Au-delà de la base historique d'investisseurs obligataires en euros, de nouvelles zones de distribution ont été exploitées avec succès.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque prend en compte les recommandations de l'*European Banking Authority* relatives à l'*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* (ILAAP). Il repose sur plusieurs indicateurs ou analyses (liquidité statique, réserve de liquidité et divers scénarios de stress), réactualisés et soumis au Comité financier de RCI Banque mensuellement. Les scénarios de stress comprennent des hypothèses de fuite des dépôts, de perte d'accès à de nouveaux financements, d'indisponibilité partielle de certains éléments de la réserve de liquidité ainsi que des prévisions de production de nouveaux crédits. Les hypothèses de fuite des dépôts stressées sont très conservatrices et font l'objet de *backtestings* réguliers.

En 2019, le Financement des ventes a émis l'équivalent de 2,9 milliards d'euros sous format obligataire public. Le groupe a lancé successivement une émission à taux fixe de 750 millions d'euros sur cinq ans et demi, une émission double tranche pour 1,4 milliard d'euros (quatre ans taux fixe 750 millions d'euros, sept ans taux fixe 650 millions d'euros), et une émission à taux fixe de 600 millions d'euros sur trois ans et demi. En parallèle l'entreprise a émis 170 millions de francs suisses à taux fixe sur cinq ans, cette opération permettant à la fois de diversifier la base d'investisseurs et de financer les actifs libellés dans cette devise.

De plus, RCI Banque a réalisé une émission sur le marché de la dette subordonnée bancaire. En format Tier 2 « callable », la banque a placé une émission de dix ans et un trimestre callable à partir de cinq ans et un trimestre pour un montant de 850 millions d'euros.

Sur le segment du refinancement sécurisé, RCI Banque a placé une titrisation publique adossée à des prêts automobiles en Allemagne pour 975,7 millions d'euros répartis entre 950 millions d'euros de titres senior et de 25,7 millions d'euros de titres subordonnés.

Cette alternance de maturités et de formats d'émission s'inscrit dans la stratégie de diversification des sources de financement poursuivie depuis plusieurs années par le Financement des ventes et permet de toucher le plus grand nombre d'investisseurs.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 1,8 milliard d'euros depuis décembre 2018 et atteignent 17,7 milliards d'euros au 31 décembre 2019, représentant 35 % des actifs nets à fin décembre, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,5 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique

monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,5 milliard d'euros, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant plus de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

## B2 Risque de change

### GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'Automobile hors AVTOVAZ est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction des financements et de la trésorerie de Renault.

Renault a pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises sauf dérogations. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. De même, le besoin en fonds de roulement est lui aussi sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ces risques de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. Au regard de l'incertitude générée par le Brexit sur le cours de change entre l'euro et la livre sterling, le Groupe a mis en place en octobre 2019 une couverture partielle de ses flux futurs d'exploitation en livres sterling sur l'année 2020.

Le principe général de gestion de l'Automobile hors AVTOVAZ est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change. Toutes les expositions de l'Automobile hors AVTOVAZ au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier. Les flux de financement en devises étrangères, lorsqu'ils sont assurés par Renault, font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire dans une filiale, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture. Toutefois, compte tenu de son importance, l'investissement dans Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change pour un montant de 84 milliards de yens au 31 décembre 2019 (note 12-G). Pour limiter le risque de liquidité en yen, le Groupe s'est fixé comme règle de gestion de ne pas couvrir son investissement net au-delà d'un montant équivalent à sa meilleure estimation des trois prochaines années de dividendes en yens à recevoir de Nissan.

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change en raison des principes de gestion retenus. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion centrale du refinancement ; la salle des marchés assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés. Des positions résiduelles et temporelles en devises liées aux décalages de flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevises peuvent toutefois subsister, elles font l'objet d'un suivi quotidien et obéissent au même souci de couverture. Les filiales de Financement des ventes, quant à elles, ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées. Par exception, des limites sont allouées aux filiales dans lesquelles les activités de Financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles étant autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2019, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 6,3 millions d'euros.

Afin d'anticiper les conséquences du Brexit, la totalité des activités de la RCI Bank UK Branch a été transférée à compter du 14 mars 2019 à une nouvelle entité, RCI Services UK Limited, établissement de Crédit, filiale à 100 % de RCI Banque SA.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de change en 2019.

### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE CHANGE POUR L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-Groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (actifs ou passifs couverts et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant en résultat).

L'impact sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises s'apprécie par la conversion des actifs financiers, des couvertures de flux de trésorerie et de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, cet impact serait favorable de 10 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il s'explique par les emprunts obligataires en yens qui composent la couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G) et par la couverture partielle mise en place sur les flux futurs d'exploitation en livres Sterling sur l'année 2020.

Par ailleurs, l'incidence sur le résultat d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises serait défavorable de 7 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elle résulte principalement des actifs et passifs d'exploitation non couverts et libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les détient.

### DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap devises – achats	724	436	288	-	3 101	1 408	1 693	-
Swap devises – ventes	720	434	286	-	3 092	1 393	1 699	-
Achats à terme	25 539	23 567	1 972	-	30 089	28 420	1 669	-
Ventes à terme	25 603	23 631	1 972	-	30 105	28 436	1 669	-

### B3 Risque de taux GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de **Financement des ventes** exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de Financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour et des directives de couverture immédiate sont données aux filiales si la situation l'impose. Le résultat des contrôles fait

l'objet d'un *reporting* mensuel au Comité financier du Financement des ventes, qui vérifie la conformité des positions avec la stratégie financière du Groupe et les notes de procédure en vigueur.

L'analyse du risque structurel de taux du Financement des ventes fait ressortir les points suivants :

- la quasi-totalité des prêts accordés à la clientèle par les filiales de Financement des ventes est effectuée à taux fixe pour des durées comprises entre un et soixante-douze mois. Ces prêts sont couverts par des ressources à taux fixe de même structure. Ils sont adossés en macrocouverture et ne génèrent qu'un risque de taux résiduel. Dans les filiales où la ressource est à taux variable, le risque de taux est couvert grâce à des *swaps* de taux d'intérêt de macrocouverture ;
- l'activité principale de la centrale de refinancement du Financement des ventes est d'assurer le refinancement des filiales commerciales du Financement des ventes. Les encours des filiales de Financement des ventes sont adossés à des ressources à taux fixe, pour certaines micro-couvertes par des *swaps* de taux d'intérêt, et à des ressources à taux variables. Des opérations de macrocouverture, réalisées sous la forme de *swaps* de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie.

La politique de gestion du risque de taux pour l'**Automobile hors AVTOVAZ** s'appuie sur deux principes :

- la constitution des réserves de liquidité s'effectue généralement à taux variable : la trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA, et placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance ;
- le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro, voire négative.

Le ratio de couverture des réserves de liquidité par les dettes à taux variable fait l'objet d'une surveillance mensuelle.

Les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risques strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés du Groupe.

Les instruments de gestion de risque de taux pour l'Automobile hors AVTOVAZ sont des *swaps* de taux classiques qui sont correctement adossés aux dettes couvertes ; de ce fait aucune inefficacité n'est attendue.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de taux en 2019.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes sont exposés à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti (y compris les instruments à taux fixe swappés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des instruments de dettes à taux fixe classés en actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global pour le Financement des ventes et des couvertures de flux de trésorerie avant recyclage en résultat (section 4.2.2) suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts intersecteurs.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 102,1 millions d'euros et 0,2 million d'euros au 31 décembre 2019.

Sur l'année 2019, la sensibilité globale au risque de taux du Financement des ventes s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le groupe RCI Banque (50 millions au 31 décembre). Au 31 décembre 2019, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +0,9 million d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- +0,5 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +0,2 million d'euros pour les éléments libellés en zloty polonais ;
- -0,2 million d'euros pour les éléments libellés en couronnes tchèques ;
- -0,5 million d'euros pour les éléments libellés en reals brésiliens ;
- -0,8 million d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- -1,0 million d'euros pour les éléments libellés en euros.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 4,5 millions d'euros.

### VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS DU GROUPE HORS AVTOVAZ ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	35 503	27 006
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	21 970	24 621
<b>Passifs financiers avant couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ</b>	<b>57 473</b>	<b>51 627</b>
Couvertures taux variable/fixe (b)	8 631	9 844
Couvertures taux fixe/variable (b')	8 758	7 702
<b>Couvertures</b>	<b>17 389</b>	<b>17 546</b>
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	35 376	29 148
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	22 097	22 479
<b>Passifs financiers après couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ</b>	<b>57 473</b>	<b>51 627</b>

### DÉRIVÉS DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap de taux	23 313	7 500	13 813	2 000	23 867	8 361	13 506	2 000
Autres instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	79	79	-	-

### B4 Risque actions

#### GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Ces deux secteurs n'ont pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque actions en 2019.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE SUR ACTIONS

La sensibilité au risque sur actions résultant de l'application d'une baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice aurait un impact défavorable sur les capitaux propres de 82 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2019.

### B5 Risque matières premières

#### GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

Les variations des prix d'achats des matières premières peuvent être importantes et soudaines, sans garantie de pouvoir être répercutées dans les prix de vente des véhicules. La Direction des achats de Renault peut donc être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

En 2019, Renault a réalisé des opérations de couverture sur les métaux de base et les métaux précieux dans la limite des seuils validés par le Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire.

Les opérations en cours au 31 décembre 2019 sont qualifiées comptablement de couverture de flux de trésorerie et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en capitaux propres pour la part efficace des couvertures.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La sensibilité comptable au risque matières premières des instruments financiers résulte des dérivés utilisés pour couvrir l'exposition économique du Groupe à ce risque.

L'incidence d'une évolution à la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les dérivés qualifiés de couverture se traduirait par un impact positif sur les capitaux propres de 9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

### DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swaps	115	115	-	-	70	64	6	-
Tunnels à prime nulle (option)	36	36	-	-	31	29	2	-

### B6 Risque de crédit et de contrepartie

#### RISQUE DE CRÉDIT DES CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

L'exposition de l'Automobile au risque de crédit est limitée du fait d'un recours important au transfert des risques par des cessions de créances déconsolidantes et la couverture systématique des risques des créances export. Les créances commerciales non cédées ou couvertes par une garantie font l'objet d'un suivi régulier.

#### RISQUE DE CRÉDIT DES CRÉANCES ET DES ENGAGEMENTS DONNÉS DU FINANCEMENT DES VENTES

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par *scoring*) et d'un suivi par type d'activité (Clientèle et Réseau). Différents systèmes de notation interne sont actuellement utilisés par le secteur Financement des ventes :

- une notation groupe pour les emprunteurs « Réseau », utilisée aux différentes phases de la relation avec l'emprunteur (acceptation initiale, suivi du risque, provisionnement) ;

- une notation groupe pour les contreparties bancaires, établie à partir des *ratings* externes et du niveau de fonds propres de chaque contrepartie ;
- pour les emprunteurs « clientèle », différents systèmes de score d'acceptation sont utilisés en fonction des filiales et des types de financement concernés.

RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.



**RISQUE DE CONTREPARTIE CONCERNANT LES AUTRES ACTIFS FINANCIERS**

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités de l'Automobile et du Financement des ventes est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés de l'Automobile et du Financement des ventes qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau avec des notations élevées et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

En fonction des situations macroéconomiques volatiles susceptibles de survenir parfois dans les pays émergents et qui peuvent affecter leurs systèmes bancaires, le Groupe met en place un plan d'action pour renforcer la surveillance du risque de contrepartie avec d'éventuels ajustements des limites de contrepartie.

Le niveau d'exposition sur chaque groupe bancaire est suivi mensuellement de façon consolidée avec les entités de l'Automobile et du Financement des ventes. Le Groupe n'est soumis à aucune concentration significative de risque dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2019.

**DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS CONSTITUÉES EN COUVERTURE DE RISQUES DE CONTREPARTIE**

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	Dotations	Reprises		Autres variations et reclassements	31 décembre 2019
				utilisées	non utilisées		
Dépréciations des créances de Financement des ventes	15	(780)	(373)	198	108	(1)	(848)
<i>Dont dépréciations des crédits à la clientèle</i>	15	(669)	(295)	153	65	(1)	(747)
<i>Dont dépréciations des crédits au réseau de distribution</i>	15	(111)	(78)	45	43	-	(101)
Dépréciations des créances clients de l'Automobile	16	(779)	(20)	5	11	(32)	(815)
Dépréciations des autres créances	17	(320)	(19)	-	-	-	(339)
Dépréciations des autres actifs financiers	22	(11)	6	-	-	-	(5)
Provisions pour risques et charges (engagements donnés)	20	5	11	(1)	(9)	-	6
<b>TOTAL COUVERTURE DES RISQUES DE CONTREPARTIE</b>		<b>(1 885)</b>	<b>(395)</b>	<b>202</b>	<b>110</b>	<b>(33)</b>	<b>(2 001)</b>

**25 – C – Gestion des risques financiers du groupe AVTOVAZ**

Les principaux passifs financiers du groupe AVTOVAZ se composent d'emprunts bancaires et autres emprunts, de dettes locatives et de dettes fournisseurs. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les opérations du groupe AVTOVAZ. Les actifs financiers tels que les créances clients, la trésorerie et les prêts et dépôts à court terme découlent directement de l'activité opérationnelle du groupe.

En 2019, le groupe AVTOVAZ n'a pas eu recours aux dérivés. Les principaux risques financiers auxquels le groupe AVTOVAZ est confronté sont des risques de liquidité, de change et de contrepartie. Le groupe AVTOVAZ n'est pas exposé au risque de variation du prix des actions.

**C1 Risque de change**

Le groupe AVTOVAZ réalise des ventes en Fédération de Russie mais également en dehors du pays. Une partie des ventes n'est pas réalisée dans la devise fonctionnelle d'AVTOVAZ, le rouble russe, ce qui l'expose au risque de change. Près de 97 % des ventes et 94 % des coûts sont libellés en rouble.

Le département financier de PAO AVTOVAZ est responsable du management des risques. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Aucune opération de couverture n'a été réalisée afin de couvrir l'exposition au risque de change.

Le tableau suivant présente la sensibilité du résultat avant impôt du groupe AVTOVAZ aux variations de la parité du dollar américain, de l'euro et du yen japonais.

(en millions d'euros)	Hausse/(baisse) du taux de change (en %)	Impact sur le résultat avant impôt
<b>2019</b>		
Euro/rouble russe	13,00	(3)
Yen japonais/rouble russe	13,00	0
Dollar américain/rouble russe	13,00	0
Euro/rouble russe	-11,00	2
Yen japonais/rouble russe	-13,00	0
Dollar américain/rouble russe	-13,00	0

**C2 Risque de contrepartie et de crédit**

Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ présente 67 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 250 millions d'euros de créances clients et d'autres actifs courants exposés à un risque potentiel de contrepartie. L'exposition maximale au risque de défaut de la contrepartie est égale à la valeur comptable de ces actifs.

Le groupe AVTOVAZ traite exclusivement avec des tiers agréés et solvables. Tous les futurs clients désireux de payer à crédit sont soumis à des procédures de vérification de leur solvabilité. De plus, les soldes des comptes clients sont suivis de manière continue. Par conséquent, l'exposition du groupe aux créances douteuses n'est pas significative. L'exposition maximale correspond à la valeur comptable de ces créances. Il n'existe pas de concentration de risque de crédit significative au sein du groupe AVTOVAZ.

**C3 Risque de liquidité**

Le groupe AVTOVAZ pilote son risque de liquidité grâce à un outil de prévision de trésorerie. Cet outil tient compte à la fois de la maturité des investissements financiers et des actifs financiers, tels que les créances clients et les autres actifs financiers et des flux de trésorerie d'exploitation prévisionnels.

L'objectif du groupe AVTOVAZ est de maintenir un équilibre entre la continuité du financement et la flexibilité via un recours aux prêts bancaires.

La maturité des passifs financiers du groupe AVTOVAZ au 31 décembre 2019 est présentée en note 23-D.

**C4 Flux de trésorerie et risque de taux**

Le risque de taux du groupe AVTOVAZ résulte principalement de ses sources de financement. Au 31 décembre 2019, le Groupe AVTOVAZ recense des dettes envers les établissements de crédit à taux variable pour 583 millions d'euros et des dettes envers les établissements de crédit à taux fixe pour 338 millions d'euros (note 23). Le groupe AVTOVAZ n'a réalisé aucune couverture relative à son exposition aux taux d'intérêt.

Les actifs financiers du groupe sont soit à taux fixe, soit ne portent pas d'intérêts.

**4.2.6.6 Flux de trésorerie et autres informations****NOTE 26****FLUX DE TRÉSORERIE****26 – A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts**

(en millions d'euros)	2019	2018
Dotations nettes relatives aux provisions	(115)	204
Effets nets du non-recouvrement des créances de Financement des ventes	67	63
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	23	(69)
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	33	22
Coût de l'endettement financier net	311	308
Impôts différés	828	33
Impôts courants	626	690
Autres	164	145
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>1 937</b>	<b>1 396</b>

**26 – B – Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts**

(en millions d'euros)	2019	2018
Diminution (augmentation) des stocks nets	165	240
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	390	283
Diminution (augmentation) des autres actifs	155	(39)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(161)	(240)
Augmentation (diminution) des autres passifs	665	307
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS</b>	<b>1 214</b>	<b>551</b>

**26 – C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels**

(en millions d'euros)	2019	2018
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(2 086)	(1 772)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(3 035)	(2 745)
<b>TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(5 121)</b>	<b>(4 517)</b>
Décalage de décaissement	99	110
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(5 022)</b>	<b>(4 407)</b>

## NOTE 27

## PARTIES LIÉES

## 27 – A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Le Conseil d'administration du Groupe Renault réuni le 24 janvier 2019 a institué une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

(en millions d'euros)

	2019	2018
Salaire – part fixe	6,0	5,5
Salaire – part variable	4,6	7,4
Charges sociales patronales	2,7	11,1
Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière	(23,2)	9,5
Indemnités transactionnelles	7,8	-
Autres éléments de rémunération	0,2	0,5
<b>TOTAL RÉMUNÉRATIONS EN NUMÉRAIRE</b>	<b>(1,8)</b>	<b>34,0</b>
Plans d'options, plans d'actions de performance et autres rémunérations payées en actions	11,3	16,1
<b>TOTAL RÉMUNÉRATIONS EN ACTIONS</b>	<b>11,3</b>	<b>16,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>	<b>50,1</b>

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1,5 million d'euros en 2019 (1,5 million d'euros en 2018).

Il n'existe plus d'engagements au titre du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif relatif à ses membres au 31 décembre 2019 (52 millions au 31 décembre 2018) du fait de la liquidation de ce régime en 2019 (voir note 19-A). Les reprises de provisions ayant eu un impact sur le résultat relatives à des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif sont incluses dans la ligne « Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière » du tableau ci-dessus.

En 2018, il n'avait pas été tenu compte de la démission du Président-Directeur général de Renault annoncée par le Conseil d'administration en date du 24 janvier 2019 et de ses conséquences potentielles sur ses rémunérations 2018 qui sont incluses dans les chiffres 2018 présentés ci-dessus.

Le Président-Directeur général de Renault au 31 décembre 2018 ayant été dans l'incapacité d'exercer ses fonctions de dirigeant au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019 et ayant démissionné de (i) ses mandats de Directeur général et de Président du Conseil d'administration de Renault en date du 23 janvier 2019, de (ii) ses mandats au sein des sociétés du Groupe Renault, à l'exception de ses mandats d'administrateur en date du 23 janvier 2019, et de (iii) son mandat d'administrateur de Renault SA à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2019, il n'est pas considéré comme ayant fait partie des principaux dirigeants du Groupe pour l'exercice 2019, comme définis par la norme IAS 24 « Informations relatives aux parties liées », n'ayant plus l'autorité de la direction de Renault depuis fin 2018. Les chiffres présentés ci-dessus pour l'année 2019 ne tiennent donc compte d'aucune rémunération le concernant.

Le tableau ci-dessous fait état de la rémunération du Président-Directeur général (2018), du Président du Conseil d'administration (2019), du Directeur général (2019), des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif. Les sommes sont allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, le Comité exécutif du Groupe Renault comprenait 12 membres.

## 27 – B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan et dans les autres sociétés mises en équivalence sont en note 12 et 13-A.

## 27 – C – Transactions avec l'État et des entreprises publiques françaises

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec l'État français et des entreprises publiques comme UGAP, EDF, La Poste, etc. Ces opérations sont effectuées à des conditions normales et courantes. Elles représentent un chiffre d'affaires de 257 millions d'euros en 2019, une créance clients de l'Automobile de 53 millions d'euros, une créance de Financement des ventes de 403 millions d'euros et un engagement de financement de 26 millions d'euros au 31 décembre 2019.

## 27 – D – Transactions avec les entreprises contrôlées et non consolidées

Un certain nombre de sociétés contrôlées ne sont pas consolidées, comme indiqué en note 2-C du fait que leur contribution aux comptes consolidés est jugée non significative (note 17).

La seule société représentant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et/ou un total bilan supérieur à 100 millions d'euros est Renault Nissan Global Management qui gère les expatriés de Renault et Nissan.

En 2019, les charges du Groupe Renault auprès de cette société sont d'environ 255 millions d'euros (284 millions d'euros en 2018).

Dans la situation financière du Groupe Renault au 31 décembre 2019, les soldes des transactions entre cette société et le Groupe Renault se traduisent principalement par des créances d'exploitation pour 120 millions d'euros (41 millions d'euros au 31 décembre 2018) et des dettes d'exploitation 59 millions d'euros (25 millions d'euros au 31 décembre 2018).

## NOTE 28

## ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de ses activités, le Groupe prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile. Lorsqu'il en résulte des passifs, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements

constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, le Groupe est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques...) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

## 28 – A – Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

## A1 Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Engagements de financement en faveur de la clientèle <sup>(1)</sup>	2 583	2 367
Commandes fermes d'investissements	1 572	1 327
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(2)</sup>	2	86
Avals, cautions, garanties et autres engagements <sup>(3)</sup>	696	1 086

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les 3 mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 2 488 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2 331 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(2) Au 31 décembre 2018, les actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements comprenaient des engagements donnés par AVTOVAZ pour 86 millions d'euros correspondant à des actifs immobilisés. Ces engagements n'existent plus au 31 décembre 2019.

(3) Les autres engagements comprennent notamment les garanties données aux administrations et les engagements de souscription de titres, ainsi que les engagements de locations (au 31 décembre 2018 ces engagements s'élevaient à 661 millions d'euros). Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » sont présentés en note 2-A2. Les engagements de location au 31 décembre 2019 ne sont désormais représentatifs que des contrats en dehors du champ de la norme IFRS 16 ou exemptés du traitement prescrit par IFRS 16.

Les actifs donnés en garantie par le Financement des ventes dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité sont présentés en note 15-B.

## A2 Passifs éventuels

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir. Des passifs d'impôts sont constatés par voie de provision en cas d'incertitudes relatives à la détermination des impôts.

Un accord douanier relatif à l'industrie automobile entre le Brésil et l'Argentine, mis en place en 2008 et amendé en juin 2016, prévoyait une exonération de droits de douane à l'importation pour les véhicules et pièces pour le secteur automobile argentin tant que le ratio moyen des importations sur exportations avec le Brésil était inférieur à 1,5 sur une période de référence de juillet 2015 à juin 2020 avec possibilité de passer le ratio à 1,7 à partir du 30 juin 2019. Le montant des droits de douane qui seraient à acquitter rétroactivement peut atteindre 75 % des droits de douanes applicables aux voitures et 70 % aux pièces détachées au-delà du ratio, le calcul affectant l'ensemble du secteur automobile.

Cet accord a été à nouveau amendé en septembre et décembre 2019 avec une modification du ratio sur la période de référence de juillet 2015 à juin 2020, qui passe de 1,5 à 1,7 et en définissant des ratios plus élevés pour les périodes suivantes jusqu'au 30 juin 2029.

Le ratio sectoriel était inférieur à 1,7 sur la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2015 au 30 novembre 2019. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée.

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les sociétés du Groupe sont soumises périodiquement à des enquêtes des autorités dans les pays où elles sont implantées. Les conséquences financières des condamnations acceptées sont comptabilisées par voie de provisions. Les condamnations contestées sont prises en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

Les principales enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile en cours au 31 décembre 2019 portent sur des ententes ou les niveaux d'émission des véhicules en Europe.

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la concurrence italienne (*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*) a prononcé à l'encontre de RCI Banque une amende de 125 millions d'euros, Renault SA étant conjointement tenue au paiement de cette amende. Le Groupe conteste le fondement de cette amende et va faire appel de cette décision. Nous estimons que la probabilité que cette décision soit annulée ou réformée sur le fond devant les tribunaux est forte. Il n'est par ailleurs pas possible, du fait du grand nombre de variables ayant une incidence sur la quantification de la sanction éventuelle, d'estimer de façon fiable le montant qui pourrait devoir être payé à l'issue de cette procédure. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2019. Notre demande de suspension du paiement a été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. La prochaine audience avec le tribunal est planifiée pour le 26 février 2020.

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris acte de l'ouverture d'une information judiciaire, le 12 janvier 2017 sur demande du Parquet de Paris. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2019 (comme au 31 décembre 2018).

Dès mars 2016, Renault a par ailleurs décidé le déploiement d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) des véhicules diesel Euro 6b via l'application de nouvelles calibrations en usine lors de leur production et une provision d'un montant de 20 millions d'euros a été comptabilisée à ce titre pour les véhicules produits antérieurement à cette décision. Un renforcement de ce plan d'amélioration a été décidé en octobre 2017, conduisant à la comptabilisation d'une provision complémentaire de 24 millions d'euros. Le solde de la provision au 31 décembre 2019 est de 8 millions d'euros (23 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les sociétés du Groupe sont par ailleurs soumises aux réglementations applicables en termes de pollution notamment des sols et des nappes phréatiques qui varient selon les pays dans lesquels elles sont situées. Certains de ces passifs environnementaux sont potentiels et n'auront à être comptabilisés qu'en cas d'arrêt d'activité ou de fermeture de site. Il est par ailleurs parfois difficile de déterminer le montant de l'obligation avec une fiabilité suffisante. Seuls les passifs correspondant à une obligation juridique ou implicite existante à la clôture et dont l'estimation du montant est raisonnablement fiable font l'objet d'une provision à la clôture.

## 28 – B – Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avals, cautions et garanties	2 671	2 629
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(1)</sup>	3 790	3 739
Engagements de reprise <sup>(2)</sup>	4 832	3 961
<b>Autres engagements</b>	<b>43</b>	<b>26</b>

(1) Dans le cadre de son activité de Financement des ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 3 727 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 374 millions d'euros à fin décembre 2018). En outre, AVTOVAZ a reçu 13 millions d'euros de droits sur des biens immobiliers et de droits de propriété pour garantir des prêts et 49 millions d'euros de droits sur des véhicules pour garantir des créances clients (respectivement 12 millions d'euros et 78 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(2) Il s'agit des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 23.

### NOTE 29

#### HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont indiqués dans la section 6.3.3 du Document d'enregistrement universel relatif à 2019.

### NOTE 30

#### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 28 janvier 2020 sous la présidence de M. Jean-Dominique Senard, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s., avec effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020.

M<sup>me</sup> Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA par intérim, continuera d'assumer ses fonctions jusqu'à l'entrée en fonction de M. Luca de Meo. Par ailleurs, le Conseil d'administration a donné un avis favorable à sa nomination aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020.

### NOTE 31

## SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

### 31 – A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Renault SA</b>	<b>France</b>	<b>Société consolidante</b>	<b>Société consolidante</b>
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>			
<b>France</b>			
Renault s.a.s.	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Alliance Média Ventures	France	100	100
Carizy <sup>(1)</sup>	France	96	-
Fonderie de Bretagne	France	100	100
I-DVE	France	100	100
I-DVU	France	100	100
Maubeuge Cobstruction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Mobility As an Industry <sup>(1)</sup>	France	100	-
Renault Retail Group et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
Renault Sport Racing s.a.s.	France	100	100
Renault Venture Capital <sup>(1)</sup>	France	100	-
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham	France	100	100
Société de Transmissions Automatiques (STA)	France	100	100
Société de Véhicules Automobiles de Bastilly (SOVAB)	France	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et sa filiale	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Société immobilière d'Epone	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Technologie et exploitation informatique (TEI)	France	100	100
<b>Europe</b>			
Renault Deutschland AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich GmbH	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et sa filiale	Belgique	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espagne Commercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault España SA	Espagne	100	100
Renault Hungaria	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et sa filiale	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100

## COMPTES CONSOLIDÉS

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et sa filiale	Portugal	100	100
Renault Ceska republica	République tchèque	100	100
Grigny UK Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-Uni	90	90
Renault UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenija d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic et sa filiale	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA	Suisse	100	100
<b>Amériques</b>			
Renault Argentine et ses filiales	Argentine	100	100
Renault Do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault Do Brasil SA	Brésil	100	100
Cormecanica	Chili	100	100
Renault CSC SAS <sup>(1)</sup>	Colombie	100	-
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de CV	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
<b>Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique</b>			
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	100
Renault Samsung Motors	Coree du sud	80	80
Renault Treasury Services PTE Ltd.	Singapour	100	100
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault India Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Services	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	Maroc	97	77
<b>Chine</b>			
JMEV <sup>(1)</sup>	Chine	50	-
JMEVS <sup>(1)</sup>	Chine	50	-
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
<b>Eurasie</b>			
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Dacia	Roumanie	99	99
Renault Commercial Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Mécanique Roumanie SRL	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
CJSC Renault Russie	Russie	100	100
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
<b>France</b>			
Diac SA	France	100	100
Diac Location SA	France	100	100
RCI Banque SA et ses succursales	France	100	100
<b>Europe</b>			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services SA	Belgique	100	100
Renault Autofin SA	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
RCI ZRT	Hongrie	100	100
ES MOBILITY SRL	Italie	100	100
RCI Insurance Ltd.	Malte	100	100
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Financial Services b.v.	Pays-Bas	100	100
RCI Leasing Polska Sp. z o.o.	Pologne	100	100
RCI Gest Seguros – Mediadores de Seguros	Portugal	100	100
RCICOM, SA	Portugal	100	100
RCI Finance CZ s.r.o.	République tchèque	100	100
RCI Financial Services s.r.o.	République tchèque	50	50
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100
RCI Services UK Limited <sup>(1)</sup>	Royaume-Uni	100	-
RCI Finance SA	Suisse	100	100
<b>Amériques</b>			
Courtage SA	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera SA	Argentine	60	60
Administradora De Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
RCI Brasil SA	Brésil	60	60
RCI Brasil Serviços e Part. Lt <sup>(1)</sup>	Brésil	100	-
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
RCI Colombia SA Compania de Financiamiento	Colombie	51	51
RCI Servicios Colombia SA	Colombie	100	100
<b>Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique</b>			
RCI Financial Service Korea	Corée du Sud	100	100
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	100
<b>Eurasie</b>			
RCI Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania IFN	Roumanie	100	100
OOO RN FINANCE RUS	Russie	100	100



Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>AVTOVAZ</b>			
<b>Europe</b>			
LADA International Ltd.	Chypre	68	68
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	68	68
<b>Eurasie</b>			
SOAO Minsk-Lada	Biélorussie	38	38
PAO AVTOVAZ	Russie	68	68
LLC Lada Izhevsk	Russie	68	68
OOO PSA VIS-AVTO	Russie	68	68
OOO PPPO	Russie	68	68
AO Lada-Imidzh	Russie	68	68
AO Lada-Servis	Russie	68	68
OAo Izh-Lada	Russie	68	67
AO ZAK	Russie	68	68
AO Piter-Lada	Russie	61	61
AO Samara-Lada	Russie	48	48
AO Yakhroma-Lada	Russie	59	59
AO Lipetsk-Lada	Russie	45	45
AO Oka-Lada	Russie	59	59
AO STO komsomolskaya	Russie	53	53
AO Tyumen-Lada	Russie	68	68
AO Tsentralnaya STO	Russie	68	68
AO JarLadaservis	Russie	64	64
AO Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	34	34
AO Bryansk Lada	Russie	51	51
OOO LIN	Russie	68	68
AO Kostroma-Lada-Servis	Russie	65	43
AO Kursk-Lada	Russie	49	49
OOO Lada Sport	Russie	68	68
AO Saransk-Lada	Russie	61	61
AO Smolensk-Lada <sup>(2)</sup>	Russie	-	41
AO Cheboksary-Lada	Russie	63	63
OOO Sockultbit-AVTOVAZ	Russie	68	68
AO Dal-Lada <sup>(2)</sup>	Russie	-	46
ZAO GM-AVTOVAZ <sup>(3)</sup>	Russie	68	-
JV Systems <sup>(1)</sup>	Russie	68	-
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	34 à 68	34 à 68

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2019 (note 3-A).

(2) Entités cédées et sorties du périmètre de consolidation en 2019.

(3) Entité précédemment mise en équivalence.

### 31 – B – Sociétés consolidées suivant le pourcentage d'intérêt de chaque élément du bilan et du compte de résultat (activités conjointes)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Renault Nissan Technology & Business Centre India Private Limited (RNTBCI)*	Inde	67	67

\* Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.

### 31 – C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>			
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
Tokai 2 GmbH <sup>(1)</sup>	Allemagne	15	-
EGT New Energy Automotive Company Ltd.	Chine	25	25
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	50
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company Ltd.	Chine	49	49
Boone Comenor	France	33	33
Alliance Mobility Company France <sup>(1)</sup>	France	50	-
INDRA INVESTISSEMENTS SAS	France	50	50
Les Éditions Croque Futur et filiales	France	35	40
Tokai 1 <sup>(1)</sup>	France	15	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Alliance Mobility Company Japan <sup>(1)</sup>	Japon	50	-
Groupe Nissan	Japon	44	44
Alliance Ventures b.v.	Pays-Bas	40	40
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	Turquie	49	49
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	30	30
RN SF b.v.	Pays-Bas	50	50
BARN b.v.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50
<b>AVTOVAZ</b>			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	34	34
ZAO GM-AVTOVAZ <sup>(2)</sup>	Russie	-	34
CSC ARMENIA-LADA	Arménie	34	34

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2019 (note 3-A).

(2) Entité intégrée globalement en 2019.

En application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables françaises, le Groupe met à disposition des tiers sur son site Internet [group.renault.com](http://group.renault.com) (Finance/Informations financières/Documents et publications) à compter de la mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2019 :

- la liste exhaustive des entreprises consolidées ;

- la liste des entreprises répondant à la définition des « titres de participations non consolidés », à savoir :

- les titres de sociétés non contrôlées exclusivement qui figurent dans les actifs financiers non courants (note 22),
- les titres de sociétés contrôlées exclusivement et non consolidées qui sont classés en autres actifs courants (note 17).

## 4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Renault,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

#### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### Évaluation des titres de participation

##### Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 18 208 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et leur valeur d'utilité est ensuite estimée par la direction comme indiqué dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes annuels.

Concernant les titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, la Société a opté pour l'évaluation par équivalence. Ainsi, leur valeur au bilan est déterminée sur la base de la contribution de chacune de ces sociétés aux capitaux propres consolidés, et la variation annuelle de la quote-part de capitaux propres représentative de ces titres est inscrite en capitaux propres au poste « écart d'équivalence ».

Les autres titres de participation concernent essentiellement la participation de Renault dans Nissan. Celle-ci est évaluée à la plus faible de la valeur d'acquisition ou de la valeur d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. La détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan requiert l'exercice du jugement de la direction.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

### Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux conduits dans le cadre de l'audit des comptes consolidés de Renault. Nos travaux ont notamment consisté à :

*Pour les sociétés contrôlées de manière exclusive :*

- Contrôler, pour ces sociétés, que la quote-part globale de capitaux propres représentative des titres concorde avec les capitaux propres retenus pour la consolidation.
- Examiner les ajustements opérés, le cas échéant, par la Société pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de valeur réalisés par la Société.

*Pour la participation de Renault dans Nissan :*

- Apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de valeur réalisé s'agissant de la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au cours de Bourse, au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées de cette société et aux perspectives du secteur automobile.

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considérées susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Renault par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG SA était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarante-et-unième année, dont vingt-six années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité de l'Audit, des Risques et de la Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

**Rapport au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance**

Nous remettons au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 février 2020

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de La Morandière

Philippe Berteaux

## 4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Renault,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Avec l'Etat français, actionnaire de votre société

##### Personnes concernées

MM. Thomas Courbe et Martin Vial, administrateurs de votre société représentant l'Etat français.

##### Accord de gouvernance

###### Nature et objet

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un « Accord de Gouvernance » entre votre société et l'Etat français dont l'objet est d'encadrer l'exercice des droits de vote attachés aux actions Renault détenues par l'Etat français.

###### Modalités

En application de l'autorisation conférée par votre conseil d'administration le 4 février 2016, votre société a signé avec l'Etat français un Accord de Gouvernance aux termes duquel les droits de vote attachés aux actions de l'Etat français dépassant un certain pourcentage du total des droits exerçables par votre société (fixé à 17,9 % en cas de quorum « habituel », ou à 20 % en cas de quorum particulièrement élevé) sont, dans certains cas, exercés de manière neutre, c'est-à-dire de telle sorte qu'ils n'aient pas d'incidence sur l'adoption ou le rejet des résolutions concernées par la limitation. L'accord est complété par un accord technique, d'application, décrivant plus précisément les modalités de mise en œuvre de ces restrictions avec le teneur de registre de l'assemblée générale de votre société.

La restriction au libre exercice des droits de vote de l'Etat français s'applique notamment à l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire à l'exception des décisions relatives à la distribution de dividendes, la nomination, le renouvellement et la révocation des administrateurs représentant l'Etat français, la cession d'actifs significatifs de votre société, les conventions réglementées non approuvées par les représentants de l'Etat français et le rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

A contrario, l'Etat français retrouve l'intégralité de ses droits de vote pour les décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire, à l'exception des décisions les plus courantes, telles que l'octroi ou le renouvellement de délégations courantes aux organes de direction de votre société, dont les modalités sont conformes à la pratique existante de celle-ci, l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre groupe, une modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, et un transfert de siège social (sauf à l'étranger).

La restriction au libre exercice des droits de vote cesserait de s'appliquer dans des situations à caractère exceptionnel, telles que la modification ou la résiliation du « Restated Alliance Master Agreement », l'exercice par la société Nissan Motor Co. Ltd. de droits de vote dans votre société, l'annonce d'une offre publique sur les titres de votre société et le franchissement du seuil de 15 % du capital ou des droit de vote de votre société par un actionnaire, y compris la société Nissan Motor Co. Ltd.

L'Accord de Gouvernance a été conclu le 4 février 2016 et est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de dix ans, sauf dénonciation au moins deux ans avant son terme.

### Avec les sociétés Nissan Motor Co. Ltd (« Nissan »), Daimler AG et Renault-Nissan B.V (« RNBV »)

#### Personnes concernées

M<sup>me</sup> Yu Serizawa, administratrice de votre société nommée sur proposition de la société Nissan ; M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur de votre société nommé sur proposition de la société Nissan et administrateur de Nissan.

#### « Master Cooperation Agreement »

Le 6 avril 2010, votre société et les sociétés Nissan Motor Co. Ltd., Daimler AG et Renault-Nissan B.V. ont conclu un « Master Cooperation Agreement » définissant les modalités de leur coopération stratégique.

Le 13 décembre 2013, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un premier avenant au « Master Cooperation Agreement », afin d'étendre le champ des projets couverts par cette coopération stratégique. La conclusion de cet avenant le 19 décembre 2013 a été approuvée par votre assemblée générale du 30 avril 2014.

En octobre 2016, Nissan Motor Co. Ltd. a acquis 34 % du capital de Mitsubishi Motors Corporation.

Lors de sa séance du 15 juin 2018, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un deuxième avenant au « Master Cooperation Agreement » ayant pour objet la participation de Mitsubishi Motors Corporation à la coopération. La signature de ce deuxième avenant le 3 octobre 2018 a été approuvée par votre assemblée générale du 12 juin 2019.

Le « Master Cooperation Agreement » et ses avenants continuent de produire leurs effets entre les parties.

### Avec la société Nissan Motor Co. Ltd (« Nissan »)

#### Personnes concernées

M<sup>me</sup> Yu Serizawa, administratrice de votre société nommée sur proposition de la société Nissan ; M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur de votre société nommé sur proposition de la société Nissan et administrateur de la société Nissan.

#### « Restated Alliance Master Agreement »

Le 28 mars 2002, votre société et la société Nissan Motor Co. Ltd. (« Nissan ») ont conclu le « Restated Alliance Master Agreement », qui gouverne la relation capitalistique entre votre société et la société Nissan et encadre la gouvernance de l'Alliance. Cet accord précise notamment les conditions de fonctionnement de la société Renault-Nissan B.V. (« RNBV ») en tant qu'entité impliquée dans la définition de la stratégie de l'Alliance.

Un premier avenant au « Restated Alliance Master Agreement » a été signé le 29 avril 2005 et est soumis à l'approbation de votre assemblée générale du 4 mai 2006.

Lors de sa séance du 3 octobre 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature le 7 novembre 2012 d'un deuxième avenant au « Restated Alliance Master Agreement », qui modifie la composition du directoire de la société RNBV et, en conséquence, les modalités de vote au sein de son directoire. Cet avenant a été soumis à l'approbation de votre assemblée générale du 30 avril 2013.



Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de gouvernance entre votre société et la société Nissan relatif à la gouvernance de cette dernière et constituant un troisième avenant au « Restated Alliance Master Agreement ». Aux termes de ce troisième avenant, votre société s'est engagée (i) à voter en faveur des résolutions proposées par le conseil d'administration de la société Nissan à l'assemblée générale de cette dernière pour la nomination, la révocation et la rémunération des membres de son conseil d'administration (autres que les administrateurs nommés sur proposition de votre société), (ii) à ne pas soumettre à l'assemblée générale de la société Nissan de résolution qui n'aurait pas été approuvée par son conseil d'administration, et (iii) à ne pas voter en faveur d'une résolution qui n'aurait pas été autorisée par le conseil d'administration de la société Nissan. Pour ces résolutions, votre société reste libre de voter comme elle l'entend ; toutefois, dans l'hypothèse où votre société ne se conformerait pas à son engagement, la société Nissan aurait la faculté d'acquérir des actions Renault sans accord préalable de votre conseil d'administration, nonobstant les stipulations du « Related Alliance Master Agreement » qui interdisent aux parties d'accroître, sans accord préalable, leurs participations respectives. L'avenant modifie le « Restated Alliance Master Agreement » sans en changer la durée, qui reste indéterminée. Il est applicable dès sa conclusion. Cet accord a été approuvé par votre assemblée générale du 29 avril 2016.

Paris-La Défense, le 4 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de La Morandière

Philippe Berteaux

## 4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

### 4.4.1 États de synthèse

#### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)

	2019	2018
Charges d'exploitation	(47)	(20)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(11)	(28)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(58)</b>	<b>(48)</b>
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	751	1 802
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	(260)	12
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.3)</b>	<b>491</b>	<b>1 814</b>
Différences positives de change	2	1
Différences négatives de change	(1)	(3)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	0	2
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX CHANGE (NOTE 4.4.2.4)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	0	1
Intérêts et charges assimilées	(122)	(123)
Reprises de provisions et transferts de charges	6	94
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	(88)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(16)	(4)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.5)</b>	<b>(132)</b>	<b>(120)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>360</b>	<b>1 694</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>302</b>	<b>1 646</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4.4.2.6)</b>	<b>1</b>	<b>(11)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.7)</b>	<b>80</b>	<b>91</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>383</b>	<b>1 726</b>

## COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

**BILAN ACTIF**

(en millions d'euros)	2019			2018
	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	11 335		11 335	11 717
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.8)	7 095	282	6 813	7 073
Créances rattachées à des participations (note 4.4.2.9)	12 740		12 740	11 877
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>31 170</b>	<b>282</b>	<b>30 888</b>	<b>30 667</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>31 170</b>	<b>282</b>	<b>30 888</b>	<b>30 667</b>
<b>CRÉANCES (NOTE 4.4.2.11)</b>	<b>432</b>		<b>432</b>	<b>722</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.10)</b>	<b>328</b>	<b>2</b>	<b>326</b>	<b>394</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>76</b>		<b>76</b>	<b>31</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.11)</b>	<b>202</b>		<b>202</b>	<b>151</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>32 208</b>	<b>284</b>	<b>31 924</b>	<b>31 965</b>

**BILAN PASSIF**

(en millions d'euros)	2019	2018
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	5 520	5 901
Réserves légales et réglementées	113	113
Report à nouveau	8 864	8 173
Résultat de l'exercice	383	1 726
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.12)</b>	<b>20 789</b>	<b>21 822</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.13)</b>	<b>130</b>	<b>130</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.14)</b>	<b>319</b>	<b>382</b>
Emprunts obligataires	6 310	5 240
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	442	306
Emprunts et dettes financières divers	3 214	3 297
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.15)</b>	<b>9 966</b>	<b>8 844</b>
<b>AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.16)</b>	<b>692</b>	<b>747</b>
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME (NOTE 4.4.2.17)</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.18)</b>	<b>18</b>	<b>37</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>31 924</b>	<b>31 965</b>

En 2019, les écarts de change latents sur les instruments de couverture des emprunts en yens et des billets de trésorerie en dollars US ont été comptabilisés en instruments financiers à terme et non plus inclus dans les écarts de conversion. Afin de permettre la comparaison entre les années, les états financiers 2018 ont été ajustés en conséquence par un reclassement de 3 millions d'euros entre ces deux rubriques.

**TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE**

(en millions d'euros)	2019	2018
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.21)	595	1 752
Variation du besoin en fonds de roulement	241	99
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>836</b>	<b>1 852</b>
Variation nette des autres participations		
Variation nette des prêts	(863)	(268)
Variation nette des valeurs mobilières de placement	56	91
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(807)</b>	<b>(177)</b>
Émissions d'emprunts obligataires	1 557	1 895
Remboursements d'emprunts obligataires	(563)	(1 433)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	69	(1 126)
Dividendes versés aux actionnaires	(1 035)	(1 027)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(15)	(10)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS</b>	<b>13</b>	<b>(1 701)</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>31</b>	<b>57</b>
Variation de la trésorerie	42	(26)
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE *</b>	<b>73</b>	<b>31</b>

\* Dont 3 millions d'euros de découvert bancaire.

## 4.4.2 Annexe aux comptes annuels

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2019, dont le total est de 31 924 millions d'euros et au Compte de Résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, qui dégage un bénéfice de 383 millions d'euros.

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019.

Les comptes de l'exercice 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Renault SA le 13 février 2020.

Les comptes de la société Renault SA sont inclus dans les comptes consolidés du Groupe Renault.

### 4.4.2.1 Événements majeurs de l'exercice

Le Conseil d'administration s'est réuni le 24 janvier 2019, il a pris acte de la démission de son Président-Directeur général Carlos GHOSN.

Le Conseil d'administration a décidé de doter Renault d'une nouvelle gouvernance et d'instituer une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

Le Conseil d'administration a coopté M. Jean-Dominique SENARD comme nouvel administrateur et l'a élu Président.

Sur proposition de ce dernier, le Conseil a nommé M. Thierry BOLLORÉ Directeur général.

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de mettre un terme au mandat de Directeur général de Renault SA de M. Thierry BOLLORÉ avec effet immédiat et de nommer, avec effet immédiat, Mme Clotilde DELBOS en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.

### 4.4.2.2 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de la société Renault SA ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan comptable général.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

#### A. Immobilisations financières

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis n° 34 du Conseil National de la Comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;

- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé pour compenser des pertes ; lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non-recouvrement de ces prêts.

#### B. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions autodétenues, affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Ces actions font l'objet d'une provision pour charge, correspondant à la différence entre la valeur des actions (prix d'acquisition ou valeur nette à la date de réaffectation) et le prix d'exercice des options pour les bénéficiaires, dès lors que le prix d'exercice de l'option est inférieur au coût d'acquisition.

Les actions autodétenues non affectées à un plan déterminé sont également comptabilisées en valeurs mobilières de placement et font l'objet d'une provision pour dépréciation si le cours de Bourse est inférieur à la valeur comptable.

Les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché.

#### C. Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation des créances est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût historique notamment sur la base de critère d'ancienneté et de risque de non-recouvrement.

## D. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés).

Les pertes latentes affectant la couverture Nissan ne sont plus provisionnées en résultat. Conformément à l'application du règlement ANC 2015-05, tant que les flux couverts ne sont pas réalisés (date de liquidation ou de cession de l'investissement), les pertes latentes sur l'instrument de couverture ne sont pas provisionnées en résultat.

## E. Titres participatifs

Les titres participatifs sont comptabilisés en autres fonds propres à leur valeur nominale et ne font l'objet d'aucune réévaluation.

## F. Emprunts et dettes financières

Les emprunts sont valorisés à leur valeur nominale. Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

## G. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement ANC 2014-03. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

### 4.4.2.3 Produits et charges liés aux participations

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	579	784
Dividendes reçus de Daimler	54	60
Dividendes reçus de Renault s.a.s	23	916
Dividendes reçus de Dacia	52	10
Intérêts des prêts	43	32
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	(260)	12
<b>TOTAL</b>	<b>491</b>	<b>1 814</b>

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

Compte tenu de la baisse des volumes de vente et de la révision à la baisse de nos perspectives sur le marché chinois, une dépréciation a été comptabilisée sur les titres Dongfeng Renault Automotive Company pour un montant de 260 millions d'euros.

## H. Instruments dérivés

Les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance en partie ou en totalité de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

Ainsi cette symétrie se traduit par une réévaluation de l'instrument de couverture dans un compte transitoire en contrepartie d'un compte Instruments de trésorerie en parallèle avec les écritures de différences de conversion constatées sur l'élément couvert.

Les gains et pertes de change réalisés sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan ne sont plus constatés en résultat suite à l'application du règlement ANC 2015-05 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Ils font l'objet d'une comptabilisation en autres créances ou autres dettes dans des comptes spécifiques. Les montants ainsi accumulés au bilan seront repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement.

Les instruments dérivés en position ouverte isolée (POI) sont réévalués au bilan en contrepartie d'un compte d'écart de conversion à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est provisionnée au compte de résultat.

Le report/déport qui représente l'écart entre le cours spot de la couverture et le cours à terme est étalé en résultat financier sur la période de couverture.

## Hypothèses et méthodes retenues

Les gains et pertes de change latents sont déterminés par comparaison du cours spot avec le cours de clôture.

## I. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'ils se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

### 4.4.2.4 Produits et charges liés au change

Le résultat de change de 2019 s'élève à 1 million d'euros (1 million d'euros en 2018).

Il est constitué par l'éléments suivant :

- un gain de change de 1 million d'euros sur les billets de trésorerie principalement en livre sterling et dollar US.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Intérêts courus nets après swaps sur emprunts obligataires*	(66)	(73)
Intérêts courus nets après swaps sur emprunts auprès des établissements de crédit	(4)	(5)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(19)	(9)
Intérêts courus sur titres participatifs	(20)	(21)
Autres charges financières		(1)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(13)	(14)
<b>TOTAL</b>	<b>(122)</b>	<b>(123)</b>

\* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 66 millions d'euros (74 millions d'euros en 2018), il n'y a pas d'intérêts courus et reçus sur les swaps en 2019, nous avons 1 million d'euros en 2018.

En 2019, les 66 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 16 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 44 émis le 5 mars 2014 ;
- 15 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 53 émis le 28 septembre 2018 ;
- 7,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 49 émis le 8 mars 2017 ;
- 7,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 51 émis le 21 novembre 2017 ;
- 7 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 52 émis le 18 avril 2018 ;
- 7 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 54 émis le 24 juin 2019 ;
- 2 millions d'euros sur l'emprunt Samouraï 19 émis le 6 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 20 émis le 9 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 21 émis le 3 juillet 2018 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt EMTN 55 émis le 4 octobre 2019.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 1 million d'euros à payer, 2 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 3 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

### 4.4.2.6 Résultat exceptionnel

En 2018, Renault SA avait enregistré un résultat exceptionnel de 11 millions d'euros de moins-value suite à l'opération *Share the Future*.

Il n'y a pas eu d'opération exceptionnelle en 2019.

### 4.4.2.5 Autres produits et charges financiers

En 2019, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 132 millions d'euros de pertes (120 millions d'euros de pertes en 2018) comprennent principalement les intérêts versés et autres charges assimilées pour 122 millions d'euros, une dotation pour dépréciation de 13 millions d'euros des titres d'autocontrôle et d'un produit de 5 millions d'euros de désactualisation des créances d'impôt cédées au cours de l'exercice.

### 4.4.2.7 Impôts sur les bénéfices

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel la Société est imposée en France à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la société tête de groupe le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par Renault SA, société tête de groupe. Le groupe fiscal Renault, appliquant un principe de neutralité, Renault SA n'a pas l'obligation de réallouer ou restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits.

Les déficits ne sont imputables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'un million d'euros majoré de 50 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant. Le solde est reportable dans le temps indéfiniment.

Ces règles sont applicables :

- pour la détermination du résultat du groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, pour la détermination du résultat de chaque société membre de l'intégration fiscale servant d'assiette pour leur calcul d'impôt sur les sociétés.

Ces règles d'imputation et de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, Renault SA n'a pas imputé de déficits pour la détermination de son résultat fiscal 2019 qui s'élève à -1 358 millions d'euros.

En 2019, le groupe d'intégration fiscale a renoncé au taux réduit sur les redevances industrielles comme le permet l'article 39 *terdecies* du CGI.

Le produit d'impôt d'intégration fiscale constaté en 2019 s'élève à 85 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault SA, y compris les éventuels redressements fiscaux, comme si elles avaient été imposées séparément.

Ainsi, le produit d'impôt comptabilisé au compte de résultat peut s'analyser de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Résultat avant impôts	Impôt				Résultat net	
		Théorique	Compensation	Crédit généré	Crédit d'impôt	Impôt net	Théorique
Résultat courant taux normal	302	(15)	15		0	317	302
Résultat exceptionnel	1				0	1	1
Intégration fiscale					(85)		85
Dotations/provisions							
Autres					5		(5)
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>(15)</b>	<b>15</b>		<b>(80)</b>	<b>318</b>	<b>383</b>

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018		Variations	
	Actif <sup>(1)</sup>	Passif <sup>(2)</sup>	Actif <sup>(1)</sup>	Passif <sup>(2)</sup>	Actif	Passif
<b>Charges non déductibles temporairement</b>						
Provisions pour risques et charges			1		(1)	
<b>Produits non taxables temporairement</b>				1		(1)
<b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées</b>	<b>6</b>	<b>55</b>	<b>13</b>	<b>39</b>	<b>(7)</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>55</b>	<b>14</b>	<b>40</b>	<b>(8)</b>	<b>15</b>

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

#### 4.4.2.8 Autres participations et immobilisations financières

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 217		6 217
Participation dans RNBV	12		12
Participation dans Daimler	584		584
Participation dans DRAC	282		282
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>7 095</b>	<b>0</b>	<b>7 095</b>
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(22)	(260)	(282)
<b>TOTAL NET</b>	<b>7 073</b>	<b>(260)</b>	<b>6 813</b>

L'intégralité des provisions concerne la dépréciation des titres de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) (voir note 4.4.2.3).

Dans le cadre de la signature d'un accord de coopération entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG, Renault SA a acquis en 2010 16 448 378 titres Daimler AG représentant 1,55 % du capital. Ces titres sont cotés à la Bourse de Francfort. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 2,88 euros s'élève à 49,37 euros au 31 décembre 2019 soit 812 millions d'euros (45,91 euros au 31 décembre 2018 soit 755 millions d'euros).

En 1999, Renault SA a pris une participation dans la société Nissan Motor Co. Ltd. Au 31 décembre 2019, sa participation s'élève à 1 831 837 027 titres représentant 43,40 % du capital. Ces titres sont cotés à la Bourse de Tokyo. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 50 yens s'élève à 636 yens (5,22 €) au 31 décembre 2019 soit 9 562 millions d'euros (800 yens (6,99 €) au 31 décembre 2018 soit 12 804 millions d'euros).

#### 4.4.2.9 Prêts et créances rattachés à des participations

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant net en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant net en fin d'exercice
Dividendes à recevoir*	9			9
Prêts	11 868	1 683	(820)	12 731
<b>TOTAL VALEURS BRUTES <sup>(1)</sup></b>	<b>11 877</b>	<b>1 683</b>	<b>(820)</b>	<b>12 740</b>
Provisions pour dépréciation	0	0	0	0
<b>TOTAL NET</b>	<b>11 877</b>	<b>1 683</b>	<b>(820)</b>	<b>12 740</b>
(1) Dont part à moins d'un an	11 857			12 728
Dont part à plus d'un an	20			11

\* Net des réévaluations de change.

Les prêts comprennent :

- 7 468 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 171 millions d'euros en 2018) ;
- il y avait 5,6 millions d'euros de prêts à court terme vis-à-vis de Renault s.a.s en 2018, il n'y en a pas au 31 décembre 2019 ;
- 4 463 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (3 891 millions d'euros en 2018) ;

- 700 millions d'euros auprès de RCI dans le cadre d'une convention de gage-espèces (700 millions d'euros en 2018) ;
- 90 millions de prêt à RTM (90 millions d'euros en 2018).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

### 4.4.2.10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA auto-détenus pour 326 millions d'euros.

La variation des titres auto-détenus s'analyse comme suit :

	Solde en début d'exercice	Levées d'option et attributions	Acquisition	Virement compte à compte	Dotations	Reprises	Solde en fin d'exercice
Nombre d'actions	5 058 961	1 310 225	800 000				4 548 736
Actions affectées	389	(99)	43	(11)			322
Actions non affectées	7		1	(3)			5
<b>MONTANT BRUT (en millions d'euros)</b>	<b>396</b>	<b>(99)</b>	<b>44</b>	<b>(14)</b>			<b>327</b>
<b>DÉPRÉCIATION (en millions d'euros)</b>	<b>(2)</b>			<b>14</b>	<b>(13)</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>
<b>TOTAL (en millions d'euros)</b>	<b>394</b>	<b>(99)</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>(13)</b>	<b>0</b>	<b>326</b>

Les levées d'option et attribution correspondent principalement à :

- l'attribution définitive du Plan 22 non-résidents pour 245 138 actions et du Plan 23 résidents pour 968 750 actions.

La dotation pour dépréciation correspond à l'écart entre le cours d'achat et la moyenne des cours d'ouverture du dernier mois de l'exercice. Cette dépréciation est calculée sur les actions non attribuées à un plan.

### Plans d'options et d'attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux

dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2019, de nouveaux plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en place portant sur 1 462 milliers d'actions. La période d'acquisition des droits est de 3 ans sans période d'inaccessibilité des actions et sans distinction entre résidents et non-résidents.

## A. Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions de performance détenues par les membres du personnel

### OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées (en euros)	Droits d'attribution d'actions
<b>OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2018</b>	<b>248 774</b>	<b>36</b>		<b>4 714 171</b>
Attribuées		35		1 462 030
Options levées ou droits définitivement acquis	(95 787) <sup>(1)</sup>		49 <sup>(3)</sup>	(1 214 438) <sup>(4)</sup>
Options annulées	(50 000) <sup>(1)</sup>			(618 434) <sup>(5)</sup>
<b>OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>102 987</b>	<b>37</b>		<b>4 343 329</b>

(1) Les options levées ou perdues en 2019 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 22 non-résident attribué en 2015, au plan 23 résident attribué en 2016.

(4) Les droits perdus comprennent notamment les droits relatifs au Président-Directeur général démissionnaire pour 455 658 actions.



## B. Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2019, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever au 31 décembre 2019	Période d'exercice
Plan 18	Option d'achat	29 avril 2011	38,80	-	30 avril 2015-28 avril 2019
Plan 19	Option d'achat	8 décembre 2011	26,87	-	9 décembre 2015-7 décembre 2019
Plan 20	Option d'achat	13 décembre 2012	37,43	102 987	13 décembre 2016-12 décembre 2020
<b>TOTAL</b>				<b>102 987</b>	

## C. Plans d'attribution d'actions de performance

Pour les plans 22 à 25, les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation de 1 an.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

À partir du plan 26, la période d'acquisition est de 3 années sans période de conservation pour les résidents fiscaux français et étrangers.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2019	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 22	Actions de performance	11 février 2015	-	11 février 2019 *	Néant
			-	29 avril 2019 *	29 avril 2019-29 avril 2020
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	314 610	29 avril 2020	Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	-	27 juillet 2020*	Néant
			983 010	9 février 2020	9 février 2020-9 février 2021
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	292 650	9 février 2021	Néant
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	1 062 759	15 février 2021	15 février 2021-15 février 2022
			278 150	15 février 2022	Néant
Plan 26	Actions de performance	12 juin 2019	1 412 150	12 juin 2022	Néant
<b>TOTAL</b>			<b>4 343 329</b>		

\* Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2019.

### 4.4.2.11 Créances et autres comptes d'actif

Les créances sont essentiellement constituées :

- des créances clients : constituées d'une facture à établir de 247 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 299 millions d'euros en 2018), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s en 2012 ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
<b>Créances fiscales</b>				
Impôt sur les sociétés Acompte	20		(20)	0
CIR : Crédit Impôt Recherche	321	160	(325)	156
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	54		(54)	0
Autres créances fiscales	29	10	(10)	29
<b>TOTAL VALEURS BRUTES*</b>	<b>424</b>	<b>170</b>	<b>(409)</b>	<b>185</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(4)		4	0
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)		1	0
<b>TOTAL</b>	<b>(5)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>419</b>	<b>170</b>	<b>(404)</b>	<b>185</b>
* Dont part à moins d'un an	28			7
Dont part à plus d'un an	396			179

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 160 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du Crédit Impôt Recherche 2017 pour 156 millions d'euros, du Crédit Impôt Recherche 2018 pour 169 millions d'euros et du CICE 2018 pour 54 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- de charges à répartir constituées de soultes versées et de frais d'émissions sur divers emprunts ;

- de primes de remboursement sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;
- d'écarts de conversion actif dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis en yens pour 37 millions d'euros, et de 133 millions d'euros d'écart de change réalisé lors des remboursements d'emprunts en yens utilisés dans le cadre de la couverture Nissan et comptabilisé dans un compte de différence d'évaluation sur instruments de trésorerie.

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
<b>Autres comptes d'actifs</b>				
Charges à répartir	13	4	(5)	12
Primes de remboursement sur obligations	12	11	(3)	20
Écart de conversion actif	126	75	(32)	170
<b>TOTAL*</b>	<b>151</b>	<b>90</b>	<b>(40)</b>	<b>202</b>
* Dont part à moins d'un an	38			177
Dont part à plus d'un an	113			25

### 4.4.2.12 Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat 2018	Distribution	Résultat 2019	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	5 901				(381)	5 520
Réserves légales et réglementées	113					113
Report à nouveau	8 173	1 726	(1 035)			8 864
Résultat de l'exercice	1 726	(1 726)		383		383
<b>TOTAL</b>	<b>21 822</b>	<b>0</b>	<b>(1 035)</b>	<b>383</b>	<b>(381)</b>	<b>20 789</b>

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 5 693 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La variation de l'écart d'équivalence est constituée de l'évolution de la valeur des titres Renault s.a.s évalué par équivalence pour -465 millions d'euros, de celle des titres Dacia évalué par équivalence pour 80 millions d'euros et de celle des titres Sofasa pour 4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	Répartition du capital		Droits de vote	
	Nombre de titres détenus	% du capital	En nombre	En %
État	44 387 915	15,01 %	88 775 830	28,69 %
Salariés	12 745 288	4,31 %	21 887 515	7,07 %
Autocontrôle	4 548 736	1,54 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	15 741 908	5,09 %
Autres	180 514 611	61,04 %	183 002 578	59,15 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100 %</b>	<b>309 407 831</b>	<b>100 %</b>

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

#### 4.4.2.13 Autres fonds propres

Les autres fonds propres sont constitués par les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, et remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, égale au minimum à 2,25 %, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

#### 4.4.2.14 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Dotations	Reprises avec consommation	Reprises sans consommation	Montant en fin d'exercice
Perte de change	1	1	(1)		1
Provisions pour charges*	380	76	(96)	(42)	318
Autres provisions pour risques	1			(1)	0
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>77</b>	<b>(97)</b>	<b>(43)</b>	<b>319</b>
* Dont part à moins d'un an	108				103
Dont part à plus d'un an	274				216

Une provision pour charge de 318 millions d'euros (380 millions en 2018) a été constituée suite à la décision d'attributions d'actions gratuites existantes. Dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s, une quote-part de cette provision a fait l'objet d'une facture à établir à la filiale Renault s.a.s, pour 247 millions d'euros (299 millions d'euros en 2018).

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

Au 31 décembre 2019, il reste sur le marché 797 659 titres pour un total de 130 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 153 euros s'élève à 557 euros au 31 décembre 2019 (601,02 euros au 31 décembre 2018).

La rémunération 2019 de 20 millions d'euros (21 millions d'euros en 2018) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

#### 4.4.2.15 Emprunt et dettes financières

##### A. Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 6 310 millions d'euros au 31 décembre 2019 (5 240 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Sur l'année 2019, les principales évolutions sont :

- l'émission le 24 juin 2019 d'un emprunt obligataire (EMTN 54) d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 1 milliard d'euros et un coupon de 1,250 % ;
- le 20 septembre 2019, remboursement de l'emprunt obligataire (Samourai 18) émis le 23 septembre 2016, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 50 milliards de yens et un coupon de 0,23 % ;
- l'émission le 4 octobre 2019 d'un emprunt obligataire (EMTN 55) d'une durée de 8 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros et un coupon de 1,125 %.

#### VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	6 274	577	821	218	900	758	3 000
Intérêts courus	36	36					
<b>TOTAL</b>	<b>6 310</b>	<b>613</b>	<b>821</b>	<b>218</b>	<b>900</b>	<b>758</b>	<b>3 000</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	5 209	532	559	811	211	896	2 200
Intérêts courus	31	31					
<b>TOTAL</b>	<b>5 240</b>	<b>563</b>	<b>559</b>	<b>811</b>	<b>211</b>	<b>896</b>	<b>2 200</b>

#### VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	4 986	5 621	3 479	3 479
Yens	1 324	689	1 761	1 761
<b>TOTAL</b>	<b>6 310</b>	<b>6 310</b>	<b>5 240</b>	<b>5 240</b>

## VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	6 310	6 253	5 160	5 240
Taux variable		57	80	
<b>TOTAL</b>	<b>6 310</b>	<b>6 310</b>	<b>5 240</b>	<b>5 240</b>

### B. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 442 millions d'euros au 31 décembre 2019 (306 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Sur l'année 2019, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 30 mai 2019 du solde d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 77,5 millions d'euros (montant nominal initial de 300 millions d'euros) ;
- la souscription de nouveaux emprunts pour un montant de 215 millions d'euros ;
- le remboursement le 31 décembre 2019 du solde de l'emprunt d'une durée de 15 ans pour un montant nominal de 5,6 millions d'euros (montant nominal initial de 112,5 millions d'euros).

## VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	435	95	75	25	50	190	
Intérêts courus	3	3					
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>98</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>190</b>	<b>0</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	303	83	95	75		50	
Intérêts courus	3	3					
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>86</b>	<b>95</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>

## VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	438	438	306	306
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>306</b>	<b>306</b>

## VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	266	361	128	151
Taux variable	172	77	178	155
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>306</b>	<b>306</b>

### C. Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 214 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 297 millions au 31 décembre 2018). Ils sont essentiellement composés de :

- 2 564 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;

- 650 millions d'euros de billets de trésorerie.

Tous ces emprunts et dettes financières ont une durée inférieure à un an.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

#### 4.4.2.16 Autres dettes

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation	Montant en fin d'exercice
Dettes fiscales*	740	(59)	681
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5		5
Autres dettes diverses	2	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>747</b>	<b>(55)</b>	<b>692</b>
* Dont part à moins d'un an	747		692
Dont part à plus d'un an			

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une diminution de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 59 millions d'euros.

#### 4.4.2.17 Instruments financiers passifs

Il s'agit des écarts de change latents sur les instruments de couverture sur les billets de trésorerie en dollar US et sur les emprunts en yens qui ont été sortis de la couverture Nissan.

En 2018, ceux-ci s'élevaient à 3 millions d'euros.

#### 4.4.2.18 Comptes de régularisation passif

Les comptes de régularisation sont constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens et d'écart de change réalisé lors des remboursements d'emprunts en yens utilisés dans le cadre de la couverture Nissan et comptabilisé dans un compte de différence d'évaluation sur instruments de trésorerie pour un montant de 18 millions d'euros.

#### 4.4.2.19 Instruments financiers

##### Instruments financiers et gestion des risques

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle et, le cas échéant en juste valeur) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Swaps de taux	95	(1)	257	(1)
Swaps de devises	57	(2)		
Achats à terme	680	(10)	144	4
Ventes à terme	689		141	

Toutes ces opérations sont avec Renault Finance.

Les opérations d'achats et de ventes à terme ainsi que les opérations de swap sont en hors-bilan.

##### Risque de change

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de *swaps* ou des opérations de change à terme visant à couvrir ses propres financements libellés en devises. En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture des prêts et emprunts libellés en devises accordés à ses filiales.

##### Risque de taux

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

##### Risque de liquidité

Le secteur opérationnel automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Il doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement du secteur opérationnel automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés) et à court terme (billets de trésorerie), soit par recours aux financements bancaires.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note II.6.2).

La documentation contractuelle de ces financements et accords de crédit ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

### 4.4.2.20 Engagements donnés et reçus

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
<b>Engagements reçus</b>				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 480		3 480	
<b>TOTAL</b>	<b>3 480</b>		<b>3 480</b>	
<b>Engagements donnés</b>				
Avals, cautions et garanties	830	700	715	700
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	487	487	491	491
<b>TOTAL</b>	<b>1 317</b>	<b>1 187</b>	<b>1 206</b>	<b>1 191</b>

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 700 millions d'euros.

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

#### Passifs éventuels

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris note de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2019 (comme au 31 décembre 2018).

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la Concurrence Italienne (« Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ») a prononcé à l'encontre de RCI Banque une amende de 125 millions d'euros, Renault SA étant conjointement tenue au paiement de cette amende. Le Groupe conteste le fondement de cette amende et va faire appel de cette décision. Nous estimons que la probabilité que cette décision soit annulée ou réformée sur le fond devant les tribunaux est forte. Il n'est par ailleurs pas possible, du fait du grand nombre de variables ayant une incidence sur la quantification de la sanction éventuelle, d'estimer de façon fiable le montant qui pourrait devoir être payé à l'issue de cette procédure. Aucune provision n'a par conséquent été comptabilisée au 31 décembre 2019. Notre demande de suspension du paiement a été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. La prochaine audience avec le tribunal est planifiée pour le 26 février 2020.

### Autres éléments d'information

#### 4.4.2.21 Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net	383	1 726
Dotations aux amortissements, charges à répartir	8	7
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(64)	28
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	268	(10)
Valeur nette des éléments cédés		
<b>TOTAL</b>	<b>595</b>	<b>1 752</b>

#### 4.4.2.22 Effectifs

Renault SA ne compte aucun salarié.

#### 4.4.2.23 Jetons de présence versés aux membres des organes d'administration

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 500 000 euros en 2019 (1 499 750 euros versés au titre de 2018 dont 48 000 € versés pour les fonctions de Président). Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat.

Les rémunérations hors charges sociales comptabilisées en résultat en 2019, incluant les parts variables provisoires, s'élèvent à 2 millions d'euros.

Le nombre d'actions de performance attribuées en 2019 aux mandataires sociaux s'élève à 5 520 actions.

#### 4.4.2.24 Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients

En référence à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, Renault SA n'ayant pas d'activité commerciale, nous ne publions pas de délais fournisseurs et clients.

Des éléments sur le sujet se trouvent dans le rapport de gestion de Renault s.a.s.

## 4.4.2.25 Tableaux des filiales et participations

### Participations directes

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital social et résultat de l'exercice	Quote-part du capital détenu en %	Valeur d'inventaire des titres détenus
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	534	4 971	100,00 %	10 194
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni ROUMANIE <sup>(1)</sup>	531	486	99,43 %	1 122
DongFeng Renault Automative Company Huang Jinkou Industrial Park Wuhan Hubei CHINE <sup>(2)</sup>	602	(78)	50,00 %	0
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken JAPON <sup>(3)*</sup>	11 659		43,40 %	6 217
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart ALLEMAGNE*	3 070		1,55 %	584
RNBV Jachthavenweg 130, 1081KJ Amsterdam PAYS-BAS**	6		50,00 %	12
Sofasa Carrera 49 N°39 Envigado COLOMBIE <sup>(4)</sup>	1	49	27,66 %	20
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>18 149</b>

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,7830 lei roumains pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,8205 renminbis yuans pour un euro.

(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 121,94 yens pour un euro.

(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 679,00 pesos colombiens pour un euro.

Sociétés (en millions d'euros)	Chiffres d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/2019	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2019
<b>PARTICIPATIONS</b>			
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	47 949	(170)	23
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni ROUMANIE <sup>(1)</sup>	5 199	141	52
DongFeng Renault Automative Company Huang Jinkou Industrial Park Wuhan Hubei CHINE <sup>(2)</sup>			
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken JAPON <sup>(3)*</sup>			579
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart ALLEMAGNE*			54
RNBV Jachthavenweg 130, 1081KJ Amsterdam PAYS-BAS**			
Sofasa Carrera 49 N°39 Envigado COLOMBIE <sup>(4)</sup>	820	14	

(1) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,745694 lei roumains pour un euro.

(2) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,733878 renminbis yuans pour un euro.

(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 122,056369 yens pour un euro.

(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 668,79048 pesos colombiens pour un euro.

\* Pour Daimler, les informations seront disponibles à partir du 11 février 2020 sur leur site à l'adresse suivante :

[www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2019/](http://www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2019/).

Pour Nissan, les informations sont disponibles dans la note 12 du Document d'enregistrement universel 2019 du Groupe Renault à l'adresse suivante :

<https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/>.

\*\* Pour RNBV, les informations ne sont pas disponibles.

### Participations indirectes

La liste des filiales détenues indirectement par Renault SA est disponible dans le document « Informations complémentaires sur la composition du Groupe Renault » sur le site du Groupe au sein de la partie Informations financières à l'adresse suivante :

<https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/>

### Participations évaluées par équivalence

La valeur des titres Renault s.a.s évalués par équivalence a diminué de 465 millions d'euros sur l'exercice en raison de sa contre-performance et de celle de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évalués par équivalence a progressé de 80 millions d'euros.

### Mentions relatives aux prises de participation

Voir note 4.4.2.8.

## 4.4.2.26 Résultats financiers des cinq derniers exercices

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital (en millions d'euros)	1 127	1 127	1 127	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284
<b>RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES (en millions d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissement et provisions <sup>(1)</sup>	564	1 404	815	1 560	485
Impôt sur les bénéfices	160	81	95	91	80
Résultat après impôt, amortissement et provisions	663	1 382	937	1 726	383
Résultat distribué	701	916	1 027	1 035	
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>					
Résultat avant impôt, amortissement et provisions <sup>(1)</sup>	1,91	4,75	2,76	5,27	1,64
Résultat après impôt, amortissement et provisions	2,24	4,67	3,17	5,84	1,30
Résultat par action de base et dilué <sup>(2)</sup>	2,42	5,04	3,42	6,31	1,40
Effet de la dilution potentielle des instruments dilutifs sur le résultat par action	0,17	0,37	0,25	0,47	0,10
Dividende net attribué à chaque action	2,40	3,15	3,55	3,55	
<b>PERSONNEL <sup>(3)</sup></b>					

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

(2) Calculé en tenant compte du nombre moyen d'actions en fin d'exercice.

(3) Pas d'effectif.

## 4.4.2.27 Événements postérieurs à la clôture

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 28 janvier 2020 sous la présidence de M. Jean-Dominique Senard, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s, avec effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020.

M<sup>me</sup> Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA par intérim, continuera d'assumer ses fonctions jusqu'à l'entrée en fonction de M. Luca de Meo. Par ailleurs, le Conseil d'administration a donné un avis favorable à sa nomination aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020.







# 05

# RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

## 5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL 442

- 5.1.1 Présentation générale 442
- 5.1.2 Dispositions particulières des statuts 442

## 5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL 444

- 5.2.1 Capital 444
- 5.2.2 Modification du capital 444
- 5.2.3 Évolution du capital au cours des cinq dernières années 444
- 5.2.4 Capital autorisé non émis 444
- 5.2.5 Capital potentiel 445
- 5.2.6 Actionnariat de Renault 447

## 5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT 450

- 5.3.1 Action Renault 450
- 5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac 451
- 5.3.3 Dividendes 452

## 5.4 POLITIQUE D'INFORMATION 452

- 5.4.1 Actionnaires individuels 452
- 5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables 452
- 5.4.3 Agenda 2020 des annonces financières 453
- 5.4.4 Contacts 453
- 5.4.5 Documents accessibles au public 453

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

### 5.1.1 Présentation générale

#### 5.1.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Renault.

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France.

#### 5.1.1.2 Forme juridique

Société anonyme de droit français.

#### 5.1.1.3 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

#### 5.1.1.4 Objet social résumé

Renault a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

L'énonciation complète de l'objet social de la Société figure à l'article 3 des statuts, disponibles sur le site [www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com).

#### 5.1.1.5 Numéros d'immatriculation et d'identification

Numéro RCS : 441 639 465 RCS Nanterre (Code APE 6420Z).

Numéro Siret du siège : 441 639 465 00018.

Numéro de LEI : 969500F7JLTX360UI695.

#### 5.1.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil d'administration, les documents relatifs aux Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social de la Société.

#### 5.1.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

### 5.1.2 Dispositions particulières des statuts

#### 5.1.2.1 Répartition statutaire des bénéfices

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est

réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

### 5.1.2.2 Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

### 5.1.2.3 Actions et droits de vote

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserve des dispositions ci-après.

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite loi Florange, à défaut d'une clause contraire dans les statuts de Renault adoptée postérieurement à la promulgation de la loi Florange, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué de plein droit à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Au 31 décembre 2019, 106 950 969 actions Renault disposaient d'un droit de vote double, représentant environ 36,2 % du capital et environ 69,1 % des droits de vote qui peuvent être exercés en Assemblée générale de Renault à cette date.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes bénéficieront du droit de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit.

Par ailleurs, les actions d'autocontrôle sont privées du droit de vote.

Au 31 décembre 2019, le nombre de droits de vote théoriques ressort à 402 673 253.

En raison des titres autodétenus (4 548 736) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (44 358 343, voir ci-après chapitre 5.2.6.1) tous privés de droit de vote, le nombre de droits de vote exerçables s'élève à 309 407 831 au 31 décembre 2019.

### 5.1.2.4 Titres au porteur identifiable

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

### 5.1.2.5 Franchissement de seuils

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieurs à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 2 % ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.

La Société n'a reçu aucune déclaration de franchissement des seuils légaux au cours de l'exercice 2019.

## 5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

### 5.2.1 Capital

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de valeur nominale chacune. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

### 5.2.2 Modification du capital

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

### 5.2.3 Évolution du capital au cours des cinq dernières années

Il n'y a pas eu de modification de capital au cours des cinq dernières années. Les dernières augmentations de capital datent du 28 avril 2010. Lors d'augmentations de capital réservées au prix de 37 euros par action, Nissan Finance Co., Ltd. et Daimler AG ont respectivement souscrit 1 617 775 actions et 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal.

### 5.2.4 Capital autorisé non émis

#### 5.2.4.1 Délégations globales

L'Assemblée générale des actionnaires du 15 juin 2018 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses opérations financières emportant augmentation de capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations n'ont pas encore été utilisées à ce jour.

Le détail de ces autorisations figure ci-après.

### 5.2.4.2 Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	Description de la délégation donnée au Conseil d'administration	Utilisation faite
20 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
21 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
22 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie de placements privés. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
23 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
24 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
25 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
26 <sup>e</sup> résolution AG 2018	Augmentation de capital réservée aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 % du capital social de la Société.	Aucune

Il est précisé que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 12 juin 2018 ne pourra excéder le plafond de 350 millions d'euros (trois cent cinquante millions d'euros).

## 5.2.5 Capital potentiel

### 5.2.5.1 Options

La Société a décidé de ne plus mettre en œuvre de plan d'options d'achat d'actions.

La dernière autorisation a été adoptée par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 pour une durée de 38 mois. Il n'est pas prévu de demander à l'Assemblée générale une nouvelle autorisation à ce titre. S'agissant du détail des plans en cours et des options en circulation, il convient de se référer au tableau récapitulatif du chapitre 3.2.5.3 du présent Document d'enregistrement universel.

### 5.2.5.2 Actions de performance

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des actions en circulation, il convient de se référer au tableau récapitulatif du chapitre 3.2.5.3 du présent Document d'enregistrement universel.

### 5.2.5.3 Rachat d'actions <sup>(1)</sup>

#### Opérations réalisées par Renault sur ses propres actions au cours de l'exercice 2019 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2019, Renault détenait 4 548 736 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 326 321 571 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 15 juin 2018 a autorisé, dans sa dix-huitième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi, et ce jusqu'au 15 décembre 2019. Un nouveau programme de rachat d'actions a été autorisé par l'Assemblée générale du 12 juin 2019, privant d'effet à compter de cette date le programme autorisé le 15 juin 2018.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 15 juin 2018, Renault a procédé à l'acquisition de 800 000 de ses propres actions en juin 2019.

Les actions détenues directement ou indirectement par Renault au 31 décembre 2019, soit 4 548 736 actions, sont affectées en totalité à la mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions de

performance, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation ou de cession destinées aux salariés et dirigeants de la Société. En effet, les actions acquises par les bénéficiaires de rémunération en actions (*Long-Term Incentives*) ne doivent pas avoir pour effet de modifier le capital social. Ainsi, il est prévu que les actions acquises dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de performance sont issues du programme de rachat d'actions. L'objectif est de conserver le capital social de la Société inchangé.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2019 : 1,54 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2019 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2019 : 4 548 736.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2019 : 326 321 571 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2019 <sup>(2)</sup> : 191 865 684 euros.

#### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 DANS LE CADRE DU PROGRAMME AUTORISÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 15 JUIN 2018

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2019		Positions ouvertes au 31 décembre 2019	
	Achat	Vente	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	800 000	0	Néant	Néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	54,95	0	Néant	Néant
<b>MONTANT</b>	<b>43 956 780</b>	<b>0</b>	<b>NÉANT</b>	<b>NÉANT</b>

#### Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 24 avril 2020

En application du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (art. 241-1 à 241-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 avril 2020.

Les objectifs de ce programme sont :

- d'annuler tout ou partie des actions acquises, notamment pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions ou l'acquisition d'actions attribuées gratuitement, sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions ou plan d'attribution gratuite

d'actions, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert destinés aux anciens et actuels salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;

- de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation applicable ;
- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un prestataire de services d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'AMF ; et
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

(2) Sur la base d'un cours de Bourse de 42,18 euros au 31 décembre 2019.



L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré (y compris par acquisition ou cession de bloc d'actions), par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale fixe :

- à 100 euros par action, hors frais d'acquisition, le prix maximum d'achat (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) et à 2 957,25 millions d'euros le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le prix et le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération ;
- le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % des actions composant le capital social, étant rappelé que (a) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et (b) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2019 à 29 572 228 actions de la Société.

Dans les limites permises par la réglementation applicable, les opérations effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation pourront intervenir à tout moment pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme d'achat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société ne pourra posséder, directement ou par l'intermédiaire d'une personne agissant en son propre nom mais pour le compte de la Société, plus de 10 % du total de ses propres actions, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités et notamment pour passer tout ordre de Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies dans les conditions légales et réglementaires applicables, remplir toutes formalités et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale des opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est conférée pour une durée maximum de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 5.2.6 Actionnariat de Renault

### 5.2.6.1 Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2019

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE EXERCÉES SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2019			31/12/2018			31/12/2017		
	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote
État français <sup>(1)</sup>	44 387 915	15,01 %	28,69 %	44 387 915	15,01 %	28,60 %	44 387 915	15,01 %	28,67 %
Nissan Finance. Co., Ltd.	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Groupe Daimler	9 167 391	3,10 %	5,09 % <sup>(2)</sup>	9 167 391	3,10 %	5,91 %	9 167 391	3,10 %	5,92 %
Salariés <sup>(3)</sup>	8 605 324	2,91 %	4,63 %	7 210 603	2,44 %	4,14 %	5 994 937	2,03 %	3,87 %
Autodétention	4 548 736	1,54 %	-	5 058 961	1,71 %	-	6 414 355	2,17 %	-
Public	184 654 575	62,44 %	61,59 %	185 539 071	62,74 %	61,35 %	185 399 343	62,69 %	61,54 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Sur l'évolution des droits de vote de l'État français, voir les explications dans les paragraphes ci-après.

(2) Le nombre de titres détenus par le groupe Daimler demeure inchangé par rapport au Document de référence 2018. La variation du pourcentage de droits de vote résulte de la perte des droits de vote double attachés aux actions Renault transférées entre filiales du groupe Daimler (cf. explications ci-dessous).

(3) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE ainsi qu'aux actions nominatives détenues directement par les bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions à compter du plan d'attribution de 2016, conformément à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions. Au 31 décembre 2019, il se répartit de la manière suivante :

- l'État français détient 15,01 % du capital correspondant à 22,05 % des droits de vote théoriques et 28,69 % des droits de vote exerçables de Renault (hors application des restrictions décrites au chapitre 5.2.6.2 du Document d'enregistrement universel) ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital (sans changement par rapport au 31 décembre 2018). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut toutefois pas exercer les droits de vote attachés à ces actions en application des dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan Motor Co., Ltd., société mère de Nissan Finance Co., Ltd. ;
- le groupe Daimler, à travers ses filiales Daimspain, Daimspain DAG et Daimspain DT, détient 3,10 % du capital et 5,09 % des droits de vote exerçables de Renault. En effet, le 20 septembre 2019, le groupe Daimler a notifié la Société de la cession par la société Daimspain de (i) 904 645 actions à la société Daimspain DAG et de (ii) 1 688 220 actions à la société Daimspain DT, l'intégralité des actions de Daimspain DAG et de Daimspain DT étant désormais détenue par Daimler Pension Trust e.V. En application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, les actions cédées à Daimspain DAG et Daimspain DT ont perdu, pour une durée de deux ans, le droit de vote double qui leur était attaché antérieurement à cette cession ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,91 % du capital, dont 2,58 % au moyen des FCPE dans le cadre d'une gestion collective et 0,33 % par les bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions ;
- les actions autodétenues représentent 1,54 % du capital. Conformément à la loi, ces actions sont privées de droit de vote ;
- la part détenue par le public représente 62,44 % du capital (contre 62,74 % au 31 décembre 2018) ; et
- les membres du Conseil d'administration détient ensemble et directement, moins de 0,5 % du capital de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote, autre que l'État français ou Nissan Finance Co, Ltd.

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 novembre 2019.

Elle a permis d'estimer, de manière approchée, par grandes catégories d'actionnaires, la décomposition des actions détenues par le public. À cette date :

- les actionnaires institutionnels possédaient 44,55 % du capital de Renault, étant précisé que :
  - les institutionnels français détenaient 13,29 % du capital,
  - les institutionnels étrangers détenaient 31,26 % du capital, et
  - les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 14,78 % du capital ;
- le solde de la participation du public, soit 17,89 % du capital, était détenu principalement par des actionnaires individuels.

### 5.2.6.2 Accords d'actionnaires portant sur les titres et les droits de vote de la Société

#### Absence d'action de concert entre Renault et Daimler

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce. À la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

#### Restrictions au transfert d'actions

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (*Master Cooperation Agreement*) signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce :

- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquérir lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

#### Restrictions au libre exercice des droits de vote attachés aux actions détenues par l'État français

Dans le cadre des discussions menées entre, d'une part, Renault et Nissan et, d'autre part, Renault et l'État français, afin de rétablir l'équilibre entre les participations de ces deux actionnaires au sein de Renault et, à cette occasion, d'assurer la pérennité et le développement de l'Alliance, Renault et l'État français ont conclu le 4 février 2016 un accord de gouvernance, ayant pour objet de restreindre le libre exercice des droits de vote de l'État français au titre de certaines décisions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires de Renault.

Cette limitation varie selon le quorum constaté lors de l'Assemblée générale des actionnaires :

- si les actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale considérée possèdent au plus 70 % des actions ayant le droit de vote (qu'il s'agisse de droits de vote simple ou de droits de vote double), les droits de vote librement exerçables par l'État français sont plafonnés à 17,9 % des droits de vote exerçables ; et
- si les actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale considérée possèdent plus de 70 % des actions ayant le droit de vote (qu'il s'agisse de droits de vote simple ou de droits de vote double), les droits de vote librement exerçables par l'État français sont plafonnés à 20 % des droits de vote exerçables.

Au-delà du seuil de plafonnement applicable, les droits de vote de l'État français sont exercés de manière neutre, c'est-à-dire :

- à 50 % pour, et à 50 % contre, l'adoption des résolutions ordinaires ;
- à 66⅔ % pour, et à 33⅓ % contre, l'adoption des résolutions extraordinaires ; et
- en totalité pour l'adoption des résolutions nécessitant l'unanimité des actionnaires.

Les droits de vote de l'État français qui sont neutralisés n'ont pas d'incidence sur le sens du vote des résolutions soumises au plafonnement, à la différence des droits de vote librement exerçables par l'État français et les autres actionnaires.

La restriction au libre exercice des droits de vote de l'État français porte sur l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles l'État français peut librement exercer la totalité de ses droits de vote double :

- affectation du résultat, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement ;
- octroi d'une option entre le paiement en numéraire ou en actions pour tout ou partie du dividende mis en distribution ;
- nomination des administrateurs représentant l'État français, renouvellement de leurs mandats ou ratification de leurs nominations effectuées par le Conseil d'administration ;
- révocation des administrateurs représentant l'État français ;

- vote sur la cession d'actifs significatifs ;
- conventions réglementées contre la conclusion desquelles les représentants de l'État français ont voté en Conseil d'administration ; et
- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de Renault, en cas de programme affecté au rachat de bloc(s) auprès d'un ou plusieurs actionnaires identifiés.

Pour les Assemblées générales extraordinaires, l'État français peut librement exercer la totalité de ses droits de vote, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles les droits de vote librement exercés par l'État français sont plafonnés, à savoir :

- octroi ou renouvellement de délégations de compétence ou de pouvoirs aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault appréciée sur les cinq exercices précédant la décision ;
- décision ou délégation à donner au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, de procéder à des attributions d'actions gratuites ou d'émettre des actions ou des titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ;
- modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ; et
- transfert du siège social (sauf à l'étranger).

### MISE EN ŒUVRE DES RESTRICTIONS AU LIBRE EXERCICE DES DROITS DE VOTE DE L'ÉTAT FRANÇAIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Comptes	Modalités du vote	Pourcentage des droits de vote exerçables		Quorum inférieur ou égal à 70 %		Quorum supérieur à 70 %	
				Majorité simple	Majorité qualifiée	Majorité simple	Majorité qualifiée
Compte 7			1/3 (2,87 %)	Non	Non	Non	Non
Compte 6	Vote par correspondance	8,6%	1/6 (1,43 %)	Non	Oui	Non	Oui
Compte 5			1/2 (4,3 %)	Oui	Oui	Oui	Oui
Compte 4			1/3 (0,7 %)	Non	Non	Libre	Libre
Compte 3	Vote par mandataire	2,1%	1/6 (0,35 %)	Non	Oui	Libre	Libre
Compte 2			1/2 (1,05 %)	Oui	Oui	Libre	Libre
Compte 1	Vote par correspondance	17,9%	1 (17,9 %)	Libre	Libre	Libre	Libre

Les résolutions soumises par un actionnaire autre que l'État français ne sont pas soumises au mécanisme de restriction si l'État français vote selon les recommandations du Conseil d'administration de Renault.

La restriction au libre exercice des droits de vote cesse de s'appliquer :

- si Nissan vient à exercer des droits de vote attachés à ses actions lors de toute Assemblée générale de Renault ; et
- en cas de modification du *Restated Alliance Master Agreement* conclu entre Renault et Nissan le 28 mars 2002 (tel qu'amendé le 29 avril 2005, le 7 novembre 2012 et le 11 décembre 2015) dans le cas où les représentants de l'État français ont voté contre en Conseil d'administration, ou en cas de résiliation dudit *Restated Alliance Master Agreement*.

En outre, la restriction est suspendue :

- en cas d'offre publique portant sur les titres financiers de Renault initiée par toute personne, à compter de son annonce et jusqu'à l'expiration de la période d'offre ; et

- aussi longtemps qu'une personne (à l'exception de l'État français, mais y compris Nissan), agissant seule ou de concert, détient, directement ou indirectement, immédiatement ou à terme, une participation ou une exposition économique représentant plus de 15 % du capital ou des droits de vote de la Société.

En cas de non-respect par l'État français de ses engagements au titre de l'accord de gouvernance, Renault pourrait solliciter la conversion au porteur de l'ensemble des actions Renault détenues par l'État français, leur faisant perdre pour une durée de deux ans les droits de vote double qui leur sont attachés.

Le teneur de registre de Renault, BNP Paribas Securities Services, est associé à la mise en œuvre de ce mécanisme au travers de la gestion de sept comptes nominatifs purs dans lesquels les actions Renault détenues par l'État français sont inscrites. Les modalités de son intervention sont établies dans un contrat d'application de l'accord de gouvernance, conclu le 4 février 2016 entre Renault, l'État français et BNP Paribas Securities Services.

## 5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

### 5.3.1 Action Renault

#### 5.3.1.1 Place de cotation et indices boursiers

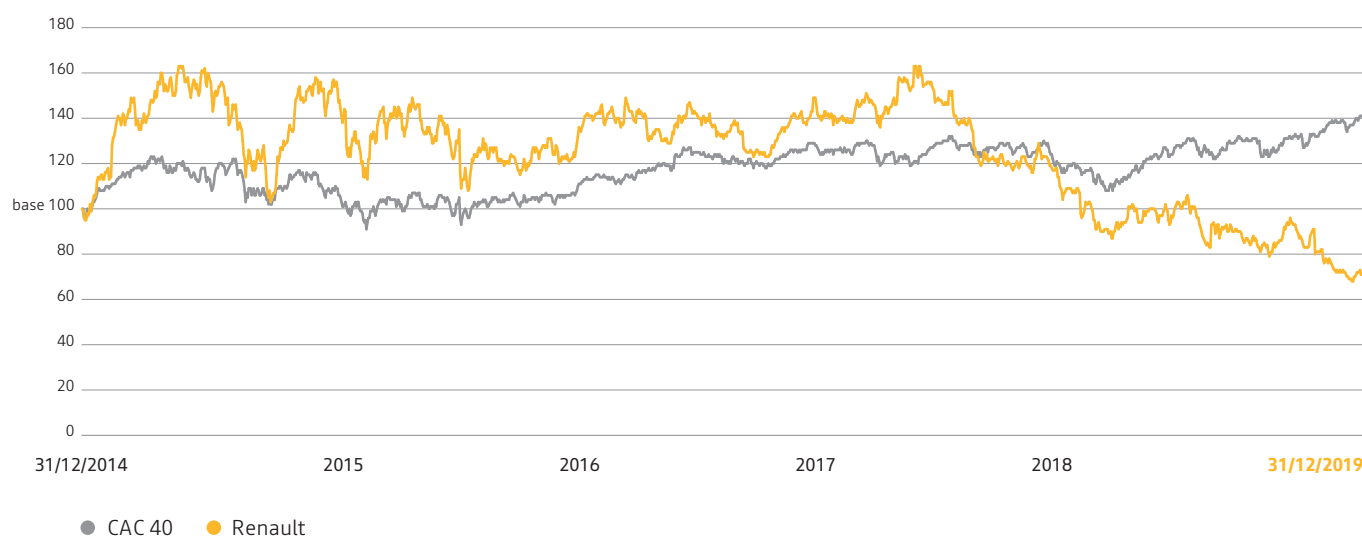
L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (marché réglementé d'Euronext Paris) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, Code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.6.4 du Document d'enregistrement universel).

#### 5.3.1.2 Évolution du cours de bourse Renault depuis cinq ans



#### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ET DES MARCHÉS

	2019	2018	2017	2016	2015
Plus haut de l'année (en euros)	63,87	98,75	90,18	90,00	98,81
Plus bas de l'année (en euros)	41,20	53,68	74,27	65,36	57,38
Dernier cours de l'année (en euros)	42,18	54,55	83,91	84,51	92,63
Évolution du titre sur l'année (en %)	-22,68	-34,99	-0,71	-8,77	+54,64
Évolution du CAC sur l'année (en %)	+26,37	-10,95	+9,26	+4,86	+9,05
Évolution du DJ Auto Stoxx (Europe) sur l'année (en %)	+15,09	-28,10	+13,9	-3,94	+13,8
Nombre d'actions échangées sur l'année	337 682 451	301 791 893	240 164 421	257 321 509	332 181 829
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	12 474	16 132	24 814	24 991	27 393

Source : Reuters

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de bourse 2019 est de 42,98 euros (source : Reuters).

## 5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac

### 5.3.2.1 Titres participatifs Renault

#### Caractéristiques des titres participatifs Renault

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, Code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique Finance ou auprès de la Direction des relations financières sur demande.

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2018.

#### Rémunération

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2019 au titre de l'exercice 2018 s'est élevée à 25,17 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 14,88 euros de partie variable.

La rémunération au titre de l'exercice 2019, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2020, s'élève à 24,68 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 14,39 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 55 537 millions d'euros pour l'année 2019 et d'un chiffre d'affaires retraité à structure et méthodes identiques de 57 414 millions d'euros pour l'année 2018).

#### ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2019	2018	2017
Plus haut de l'année (en euros)	607,95	768,99	695,00
Plus bas de l'année (en euros)	535,00	600,01	528,54
Dernier cours de l'année (en euros)	557,00	601,02	695,00
Nombre de titres échangés sur l'année	59 948	59 586	63 239

### 5.3.2.2 Titres participatifs Diac

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs Diac sont cotés à la Bourse de Paris, Code ISIN FR0000047821.

Au 31 décembre 2019, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours de clôture de 245 euros, le TP Diac représentait un montant total de 14 765 905 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2019, le cours du titre a fluctué entre 215 euros au plus bas et 245 euros au plus haut.

### 5.3.3 Dividendes

Le Conseil d'administration du 13 février 2020 a proposé le versement de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2019, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2020. Le dividend sera mis en paiement à compter du 5 mai 2020.

#### 5.3.3.1 Politique de distribution menée au cours des cinq derniers exercices

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

Exercice	Nb de titres composant le capital social au 31 décembre	Dividende par action (en euros)	Date de mise en paiement des dividendes
2014	295 722 284	1,90	15 mai 2015
2015	295 722 284	2,40	17 mai 2016
2016	295 722 284	3,15	23 juin 2017
2017	295 722 284	3,55	25 juin 2018
2018	295 722 284	3,55	20 juin 2019

#### 5.3.3.2 Délais de prescription des dividendes

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

## 5.4 POLITIQUE D'INFORMATION

### 5.4.1 Actionnaires individuels

(Cf. chapitre 2.1.5 du Document d'enregistrement universel)

### 5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables

Le Groupe Renault définit sa communication avec la communauté financière dans le strict respect de la directive 2014/65/UE du Parlement européen et du Conseil du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID2), le règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR), du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD) et, plus généralement, de la réglementation applicable, édictée notamment par l'AMF.

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, le Groupe Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information précise, transparente et régulière pour les aider à appréhender les activités et la stratégie conduisant ainsi à une juste

évaluation de la valeur de l'entreprise par le marché. Le Groupe Renault conduit un dialogue ouvert avec les analystes financiers et extra-financiers, gestionnaires de portefeuille, agences de notation financière et extra-financière et actionnaires individuels afin d'établir des relations dans la durée fondées sur la crédibilité et la confiance.

Au cours de l'année, le Directeur financier et l'équipe des Relations Investisseurs vont à la rencontre de la communauté financière lors de campagnes d'engagement actionnarial, rendez-vous individuels, conférences, *Capital Market Day* et *field trips*.

Des *roadshows* Gouvernance sont organisés en amont de l'Assemblée générale pour présenter les projets de résolutions aux actionnaires. Par ailleurs, des rencontres sont spécifiquement dédiées aux enjeux ESG du Groupe.

## 5.4.3 Agenda 2020 des annonces financières

14 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2019
23 avril (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020
24 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2020
30 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2020
23 octobre (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2020

## 5.4.4 Contacts

### Service des relations avec les actionnaires

**E-mail :** communication.actionnaires@renault.com

**Ligne téléphonique actionnaires depuis la France (appel et service gratuits) :** 0 800 650 650

**Ligne téléphonique actionnaires depuis l'étranger :**  
+ 33 (0) 1 76 84 59 99

**Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault :**  
+ 33 (0) 1 76 84 33 38

**Site web :** www.groupe.renault.com/rubrique Finance

**Responsable de l'information :**

Thierry Huon  
Directeur des relations financières Renault  
Téléphone : + 33 (0) 1 76 84 53 09

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Services :

Relations Actionnaires Renault  
9, rue du Débarcadère  
93761 Pantin Cedex – France

Depuis la France : 0 800 10 91 19

Depuis l'étranger : + 33 (0) 1 40 14 89 25

05

## 5.4.5 Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet [www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com), sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;
- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'AMF), conformément à la directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence déposés auprès de l'AMF ;
- l'information complémentaire sur la composition du Groupe établie en application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables française.



VOTER PAR  
INTERNET

POUR L'ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE AVEC  
*VOTACCESS*



# 06

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 24 AVRIL 2020

## PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

456

1 - Résolutions à titre ordinaire


456

2 - Résolutions à titre extraordinaire

459

3 - Résolution à titre ordinaire

468

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés  
dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

# PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

## 1 - Résolutions à titre ordinaire

### Première résolution

#### **(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration ainsi que du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

### Deuxième résolution

#### **(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration ainsi que du Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

### Troisième résolution

#### **(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et fixation du dividende)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui s'élève à 382 798 204,62 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice 2019	382 798 204,62 euros
Dotations à la réserve légale	-
Solde	382 798 204,62 euros
Report à nouveau au 31 décembre 2019	8 864 916 119,81 euros
Bénéfice distribuable de l'exercice 2019	9 247 714 324,43 euros
Dividendes prélevés sur le bénéfice distribuable	325 294 512,40 euros
Solde du report à nouveau après affectation	8 922 419 812,03 euros

En conséquence, il sera distribué à chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende, un dividende de 1,10 euro par action. Le montant global du dividende de 325 294 512,40 euros a été déterminé sur la base d'un nombre de 295 722 284 actions composant le capital social au 31 décembre 2019. Le dividende sera détaché de l'action le 30 avril 2020 et mis en paiement à compter du 5 mai 2020.

Si, lors de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions ouvrant droit à dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 était inférieur au nombre maximum d'actions susceptibles de bénéficier du dividende indiqué ci-dessus, en particulier en raison de la détention par la Société de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au solde du dividende qui n'aurait pas été versé au titre de ces actions serait affecté au poste « report à nouveau ».

En outre, le montant global du dividende et, par conséquent, le montant du report à nouveau, seront ajustés afin de tenir compte de l'exercice d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement, ouvrant droit à dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé ci-dessous le montant des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents, le montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % ainsi que celui des revenus non éligibles à cet abattement :

	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Dividende par action	3,15 €	3,55 €	3,55 €
Montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 %	3,15 €	3,55 €	3,55 €
Montant des revenus distribués non éligibles à l'abattement de 40 %	-	-	-

### Quatrième résolution

#### ***(Rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs, statuant sur ce rapport, prend acte des informations relatives aux éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

### Cinquième résolution

#### ***(Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des informations relatives aux conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice, qui y sont mentionnés, et prend acte qu'il n'existe aucune nouvelle convention à approuver.

### Sixième résolution

#### ***(Renouvellement du mandat de la société KPMG SA en qualité de co-Commissaire aux comptes)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat de la société KPMG SA en qualité de Commissaires aux comptes pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

L'Assemblée générale, prenant acte que le mandat de la société KPMG Audit ID SAS en qualité de Commissaires aux comptes suppléant est arrivé à échéance, décide de ne pas procéder au renouvellement de ce mandat ni au remplacement de la société KPMG Audit ID SAS.

### Septième résolution

#### ***(Nomination de la société Mazars en qualité de co-Commissaire aux comptes)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer la société Mazars en qualité de Commissaires aux comptes, en remplacement de la société Ernst & Young Audit dont le mandat est arrivé à échéance, et ce pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

L'Assemblée générale, prenant acte que le mandat de la société Auditex en qualité de Commissaires aux comptes suppléant est arrivé à échéance, décide de ne pas procéder au renouvellement de ce mandat ni au remplacement de la société Auditex.

### Huitième résolution

#### ***(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, chapitres 3.2.2 et 3.2.3.

### Neuvième résolution

#### ***(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Jean-Dominique Senard en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Dominique Senard en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration, tels qu'ils figurent dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.2.2.

### Dixième résolution

#### ***(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Thierry Bolloré en raison de son mandat de Directeur général)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry Bolloré en raison de son mandat de Directeur général, tels qu'ils figurent dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.2.3.

**Onzième résolution*****(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en raison de son mandat de Directeur général par intérim)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à M<sup>me</sup> Clotilde Delbos en raison de son mandat de Directeur général par intérim, tels qu'ils figurent dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.2.4.

**Douzième résolution*****(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2020)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.1.

**Treizième résolution*****(Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2020)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.2.

**Quatorzième résolution*****(Approbation de la politique de rémunération du Directeur général par intérim pour l'exercice 2020)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en

application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général par intérim, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.3.

**Quinzième résolution*****(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.4.

**Seizième résolution*****(Autorisation conférée au Conseil d'administration aux fins d'opérer sur les actions de la Société)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») et de la réglementation européenne applicable aux abus de marché, notamment le règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes, en vue :

- (i) de les annuler, notamment pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions ou l'acquisition d'actions attribuées gratuitement, sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- (ii) d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions ou plan d'attribution gratuite d'actions, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert destinés aux anciens et actuels salariés et mandataires sociaux de la Société et de son Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- (iii) de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation applicable ;
- (iv) d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un prestataire de services d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ; et
- (v) plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré (y compris par acquisition ou cession de bloc d'actions), y compris auprès d'actionnaires identifiés, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale fixe :

- à 100 euros par action, hors frais d'acquisition, le prix maximum d'achat (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) et à 2 957,22 millions d'euros le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le prix et le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération ;
- le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % des actions composant le capital social, étant rappelé que (a) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et (b) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Cette limite de 10 % du capital social correspondait, au 31 décembre 2019, à 29 572 228 actions de la Société.

Dans les limites permises par la réglementation applicable, les opérations effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation pourront intervenir à tout moment pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme d'achat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société ne pourra posséder, directement ou par l'intermédiaire d'une personne agissant en son propre nom mais pour le compte de la Société, plus de 10 % du total de ses propres actions, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités et notamment pour passer tout ordre de Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies dans les conditions légales et réglementaires applicables, remplir toutes formalités et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale des opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est conférée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 2 - Résolutions à titre extraordinaire

### Dix-septième résolution

#### **(Autorisation donnée au Conseil d'administration aux fins de réduire le capital de la Société par annulation d'actions propres)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation :

- à annuler en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, les actions acquises au titre de la mise en œuvre de toute autorisation donnée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social par période de 24 mois (la limite de 10 % s'appliquant à un nombre d'actions ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale) et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres et leur valeur nominale sur tous postes de réserves ou primes ;

- à arrêter le montant définitif de cette ou ces réductions de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation ; et
- à modifier en conséquence les statuts et plus généralement faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### Dix-huitième résolution

#### **(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129 à

L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, et des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, avec maintien du droit préférentiel de souscription, l'émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre devise (y compris en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies) :
  - (i) d'actions ordinaires de la Société,
  - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, ou
  - (iii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises, à titre onéreux ou gratuit, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles, ou pour partie en numéraire et pour partie par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder trois cent cinquante (350) millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société,
  - sur ce plafond s'imputera également le montant nominal des augmentations de capital susceptibles de résulter des dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions et de la vingt-quatrième résolution soumises à la présente Assemblée générale ;
- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises. Ce plafond est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de cette résolution ainsi que des dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions soumises à la présente Assemblée générale. Ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
- décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, une ou plusieurs des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce ;
- constate, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la délégation susvisée, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;

- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

## Dix-neuvième résolution

### **(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-131, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre devise (y compris en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies), par voie d'offre au public, telle que définie dans le règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 :
  - d'actions ordinaires de la Société,
  - de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, ou
  - de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises, à titre onéreux ou gratuit, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de Filiales ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que la ou les offre(s) au public, décidée(s) en vertu de la présente résolution, pourra (pourront) être associée(s), dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément dans le cadre d'un placement privé en application de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;

- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder cent vingt (120) millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société,
- le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-huitième résolution, de la vingtième à la vingt-deuxième résolutions, et de la vingt-quatrième résolution soumises à la présente Assemblée générale, ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros fixé à la dix-huitième résolution ci-avant. Ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre sur le fondement de la présente résolution, étant précisé que le Conseil d'administration pourra décider, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, de conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur la totalité de l'émission pendant le délai et dans les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée ;
- constate, en tant que de besoin, que cette délégation susvisée emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que :
  - le prix d'émission des actions nouvelles sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext à Paris précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 10 %), après, le cas échéant, correction pour tenir compte de la différence de date de jouissance,

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;
- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

### Vingtième résolution

#### ***(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placements privés visés au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration

et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-131, L. 225-135 et L. 225-136, des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre devise (y compris en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies), par voie d'une offre réalisée dans le cadre d'un placement privé au sens du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :
  - (i) d'actions ordinaires de la Société,
  - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre gratuit ou onéreux, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, ou
  - (iii) de valeurs mobilières de quelques natures que ce soit, émises à titre gratuit ou onéreux, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de Filiales ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que la ou les offre(s) décidées en vertu de la présente résolution, pourra (pourront) être associée(s), dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à une ou des offre(s) au public décidée(s) en application de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder soixante (60) millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution,



- le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-huitième résolution, de la dix-neuvième, de la vingt-et-unième, de la vingt-deuxième et de la vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou sa contre-valeur à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre sur le fondement de la présente résolution ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée ;
- constate, en tant que de besoin, que cette délégation susvisée emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que :
  - le prix d'émission des actions nouvelles sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext à Paris précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 10 %) après, le cas échéant, correction pour tenir compte de la différence de date de jouissance,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas

échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;

- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

### Vingt-et-unième résolution

#### ***(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-148, et des articles L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger :
  - d'actions ordinaires de la Société, ou
  - de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émise à titre gratuit ou onéreux, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;
- en rémunération des titres apportés à une offre comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales (y compris de toute opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange ou pouvant y être assimilée), sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des

porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières ;

- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisés, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder cent vingt (120) millions d'euros, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution,
  - le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-huitième à la vingtième résolutions, de la vingt-deuxième résolution et de la vingt-quatrième résolution soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou sa contre-valeur à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- constate, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les modalités et mettre en œuvre la ou les offre(s) publique(s) visée(s) par la présente résolution ; constater le nombre de titres apportés à l'échange ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la

présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s) ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;

- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

### Vingt-deuxième résolution

#### ***(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-147, dernier alinéa, et des articles L. 228-91 à L. 228-97 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger :
  - (i) d'actions ordinaires de la Société, ou
  - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émise à titre gratuit ou onéreux, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société,

en rémunération d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne peut excéder, outre la limite légale de 10 % du capital social (ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée), un montant de cent vingt (120) millions d'euros, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution,
  - le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-huitième à la vingt-et-unième résolutions et de la vingt-quatrième résolution soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- prend acte, en tant que de besoin, de l'absence de droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : statuer sur l'évaluation des apports et, le cas échéant, l'octroi d'avantages particuliers et leur valeur ; fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières,

conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s) ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;

- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

### Vingt-troisième résolution

#### ***(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou primes)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum d'un (1) milliard d'euros par l'incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise légalement ou statutairement, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par majoration du nominal des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le plafond de la présente délégation est autonome et distinct des plafonds des augmentations de capital pouvant résulter des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital autorisées par les autres résolutions soumises à la présente Assemblée générale. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions légales et réglementaires applicables ;
- décide que le Conseil d'administration dispose de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de : mettre en œuvre la présente délégation et notamment de déterminer les dates, modalités et autres caractéristiques des émissions ; fixer les montants à émettre ; arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin des opérations envisagées, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes, constater la ou les augmentations de capital, demander la cotation des titres émis et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet à hauteur de la partie non autorisée de cette délégation.

### Vingt-quatrième résolution

#### ***(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant conformément aux dispositions légales, d'une part relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 et suivants et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, à sa seule initiative, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social par l'émission, à titre gratuit ou onéreux, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans la limite de 1 % du capital existant au jour de la tenue du Conseil d'administration décidant de l'émission, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société,
  - le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution, et
  - le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution et de la dix-huitième à la vingt-deuxième résolutions soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-huitième résolution ;
- décide que les bénéficiaires des augmentations de capital objet de la présente délégation seront les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, et qui remplissent, en outre, les conditions éventuellement fixées par le Conseil d'administration ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles, ou par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes en cas d'attribution gratuite d'actions ou autres titres donnant accès au capital au titre de la décote et/ou de l'abondement ;
- décide de supprimer au bénéfice des bénéficiaires susmentionnés le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires émises en vertu de la présente résolution et de renoncer à tout droit aux actions ordinaires ou autres titres qui seraient attribués en vertu de la présente résolution, les actionnaires renonçant par ailleurs en cas d'attribution gratuite d'actions en vertu du paragraphe suivant, à tout droit aux dites actions y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes qui serait incorporée au capital ;
- décide que le Conseil d'administration pourra, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, procéder à l'attribution gratuite aux bénéficiaires susmentionnés d'actions ou d'autres titres donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de plan(s) d'épargne, ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites légales ou réglementaires ;
- décide que :
  - le prix de souscription des titres de capital ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 30 % à cette moyenne ou de 40 % selon la durée d'indisponibilité prévue par le plan d'épargne, conformément à l'article L. 3332-19 du Code du travail,
  - les caractéristiques des émissions des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : décider et fixer les modalités d'émission et d'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant ainsi que, le cas

échéant y surseoir ; fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration, avec le cas échéant faculté de subdélégation, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

## Vingt-cinquième résolution

### **(Modification du paragraphe D de l'article 11 des statuts de la Société concernant la désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier le paragraphe D de l'article 11 des statuts de la Société qui est désormais rédigé comme suit :

« D/ Un administrateur représentant les salariés actionnaires :

*Un membre représentant les salariés actionnaires, et un suppléant, sont élus par l'Assemblée générale ordinaire parmi deux candidats titulaires et deux candidats suppléants désignés par les salariés actionnaires au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce dans les conditions énoncées ci-après, complétées par un règlement spécifique établi par le Conseil d'administration en vue de l'élection.*

*La durée des fonctions du membre représentant les salariés actionnaires et de son suppléant est de quatre ans.*

*Toutefois, le mandat de l'un ou de l'autre prend fin de plein droit et le membre représentant les salariés actionnaires ou son suppléant est réputé être démissionnaire d'office dans l'un des cas suivants :*

- *en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;*

- *en cas de perte de la qualité d'actionnaire de la Société ou, s'il était le candidat désigné par les Conseils de surveillance, de la qualité de porteur de parts de fonds commun de placement d'entreprise investis en actions de la Société dès lors qu'il n'a pas régularisé sa situation dans un délai de trois mois ;*
- *lorsque la société dont il est salarié vient à ne plus être liée à la Société dans les conditions prévues par l'article L. 225-180 du Code de commerce.*

*En cas de décès ou de démission, le siège devenu vacant est pourvu par le membre suppléant désigné par les salariés actionnaires avec le membre titulaire. Le membre suppléant remplace alors le membre titulaire pour la durée du mandat restant à courir.*

*En l'absence de candidat suppléant, le siège vacant est pourvu, dans les meilleurs délais, selon les modalités de désignation et d'élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires définies ci-après. Le mandat de l'administrateur ainsi nommé en remplacement du précédent administrateur prend fin à la date à laquelle le mandat de ce dernier aurait pris fin.*

#### Désignation des candidats

*Les deux candidats (titulaires et suppléants) à l'élection aux fonctions de membre représentant les salariés actionnaires sont désignés conformément aux dispositions ci-dessous.*

*Chaque candidat titulaire est respectivement désigné, avec son suppléant, par :*

- *les Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) dont l'actif est composé d'actions de la Société, conformément à l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, et dont les porteurs de parts sont les salariés et les anciens salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;*
- *les salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce qui détiennent directement des actions nominatives de la Société (i) à la suite d'attributions gratuites d'actions réalisées dans les conditions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce et autorisées par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire postérieure au 7 août 2015, (ii) dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise ou (iii) acquises dans le cadre de l'article 31-2 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et de l'article 11 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations, dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur de l'ordonnance précitée.*

*Le calendrier de désignation des candidats est fixé par le Président du Conseil d'administration. Il est affiché dans toutes les sociétés concernées au moins trois mois avant l'Assemblée générale ordinaire appelée à élire l'administrateur représentant les salariés actionnaires et son suppléant.*

#### **i) Désignation du candidat titulaire et de son suppléant par les salariés et les anciens salariés porteurs de parts de FCPE**

*Le candidat titulaire et son suppléant sont désignés par les Conseils de surveillance des FCPE, réunis spécialement à cet effet, parmi leurs membres salariés.*

*Seuls les membres salariés et porteurs de parts ont qualité pour être désignés candidats.*

Les membres des Conseils de surveillance désignent le candidat titulaire et son suppléant à la majorité des voix émises par les membres présents ou représentés lors de la réunion ou ayant émis un vote par correspondance, étant précisé que chaque membre dispose d'un nombre de voix égal au nombre d'actions Renault détenues par le FCPE divisé par le nombre de membres du Conseil de surveillance dudit FCPE. En cas d'égalité des voix, est retenue la candidature dont le membre titulaire a le plus d'ancienneté dans le Groupe.

La résolution commune des Conseils de surveillance doit désigner un candidat titulaire et un candidat suppléant aux fonctions de représentant des salariés actionnaires.

**ii) Désignation du candidat titulaire et de son suppléant par les salariés détenant directement des actions nominatives de la Société**

Le Président du Conseil d'administration procède à la consultation des salariés actionnaires concernés en vue de la désignation par eux d'un candidat titulaire et de son suppléant aux fonctions de représentant des salariés actionnaires.

La consultation est précédée d'un appel à candidatures. Seuls peuvent être candidats (au poste de titulaire ou de suppléant) les salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce détenant directement des actions dans l'une des catégories définies) ci-dessus. Chaque candidature pour le siège de titulaire doit être déposée avec une candidature pour le siège de suppléant.

La consultation est organisée dans le respect de la confidentialité du vote. Il est attribué un nombre de voix correspondant au nombre de droits de vote détenus par le salarié.

Sont désignés candidats titulaire et suppléant aux fonctions de représentant des salariés actionnaires les salariés dont la candidature a obtenu le plus grand nombre de voix parmi les suffrages exprimés. En cas d'égalité des voix, est retenue la candidature dont le membre titulaire a le plus d'ancienneté dans le Groupe.

La consultation est réalisée par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, le cas échéant, par voie électronique ou par correspondance. Les modalités concrètes de la consultation, y compris les conditions de dépôt des candidatures en vue de la consultation des salariés actionnaires, sont définies dans le règlement spécifique.

Il est établi, à l'issue de la consultation, un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies par chaque candidature.

**Élection du membre représentant des salariés actionnaires et de son suppléant**

Le membre titulaire représentant les salariés actionnaires et son suppléant sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires, sur présentation des deux candidatures (titulaire et suppléant) désignées dans les conditions décrites ci-dessus, selon les conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires.

Dans l'hypothèse où un candidat ne serait pas désigné à l'issue d'une des procédures de désignation visées ci-dessus, une seule candidature pourra être présentée à l'Assemblée générale des actionnaires. »

Les autres stipulations de l'article 11 demeurent inchangées.

**Vingt-sixième résolution**

**(Modification de l'article 20 des statuts de la Société concernant les Commissaires aux comptes suppléants)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de supprimer le troisième paragraphe de l'article 20 des statuts de la Société qui sera désormais rédigé comme suit :

**Ancien texte :**

**« Article 20 – Commissaires aux comptes**

L'Assemblée générale désigne au moins deux Commissaires aux comptes chargés de remplir la mission de contrôle prévue par les dispositions législatives en vigueur.

Ces Commissaires aux comptes doivent remplir les conditions d'éligibilité prévues par la loi. Ils sont nommés pour six exercices et sont rééligibles.

Un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants sont nommés pour remplacer les titulaires en cas de décès, d'empêchement ou de refus ou de démission de ceux-ci. »

**Nouveau texte :**

**« Article 20 – Commissaires aux comptes**

L'Assemblée générale désigne au moins deux Commissaires aux comptes chargés de remplir la mission de contrôle prévue par les dispositions législatives en vigueur.

Ces Commissaires aux comptes doivent remplir les conditions d'éligibilité prévues par la loi. Ils sont nommés pour six exercices et sont rééligibles. »

## 3 - Résolution à titre ordinaire

### Vingt-septième résolution

**(Pouvoirs pour accomplir les formalités)**

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.





LE LANGAGE  
RENAULT EXPLIQUÉ !



# 07

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>RFA</b>	<b>7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>472</b>
	<b>7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2017 ET 2018</b>	<b>473</b>
	7.2.1 Pour l'exercice 2017	473
	7.2.2 Pour l'exercice 2018	473
<b>RFA</b>	<b>7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>474</b>
	7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	474
	7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	474
	7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes	475
	<b>7.4 TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>476</b>
	7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	476
	7.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	479
	7.4.3 Table de concordance du Rapport financier annuel	482

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés  
dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

*Responsable des informations :*

**Madame Clotilde Delbos, Directeur général par intérim.**

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion dont les différentes rubriques sont mentionnées dans la Table de concordance figurant au Chapitre 7 du présent Document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Boulogne-Billancourt, le 18 mars 2020.

Clotilde DELBOS

Directeur général par intérim

## 7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2017 ET 2018

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel 2019 :

### 7.2.1 Pour l'exercice 2017

Le Document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 5 avril 2018.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 318 à 396, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, pages 314-317, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 84 à 90, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

### 7.2.2 Pour l'exercice 2018

Le Document de référence de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 15 avril 2019.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 328 à 411, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, pages 324-327, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 84 à 88, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

## 7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

### 7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

**KPMG S.A.**

représenté par M. Laurent des Places  
Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense

**EY Audit**

représenté par MM. Aymeric de la Morandière et Philippe Berteaux  
Tour First  
1-2, place des Saisons  
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Le Cabinet KPMG a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

### 7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

**KPMG Audit ID S.A.S.**

Suppléant de KPMG S.A.  
Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense

**Auditex**

Suppléant d'EY Audit  
Tour First  
1-2, place des Saisons  
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Le Cabinet KPMG Audit ID S.A.S. a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Le Cabinet Auditex a été nommé pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Il a vu son mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014 pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

## 7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

### TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

En millions d'euros	EY Audit		EY Réseau		Total 2019
	Montant	%	Montant	%	
<b>Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel</b>					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,67	77 %	0,00	0 %	2,67
• Filiales intégrées globalement	0,76	22 %	3,39	89 %	4,15
<b>SOUS-TOTAL A</b>	<b>3,43</b>	<b>99 %</b>	<b>3,39</b>	<b>89 %</b>	<b>6,82</b>
<b>Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires</b>					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,03	1 %	0,00	0 %	0,03
• Filiales intégrées globalement	0,00	0 %	0,09	2 %	0,09
<b>SOUS-TOTAL B</b>	<b>0,03</b>	<b>1 %</b>	<b>0,02</b>	<b>2 %</b>	<b>0,12</b>
<b>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité</b>					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0		0,00	0 %	0
• Filiales intégrées globalement	0		0,34	9 %	0,34
<b>SOUS-TOTAL C</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0,34</b>	<b>9 %</b>	<b>0,34</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>			<b>0,00</b>	<b>0 %</b>	
<b>SOUS-TOTAL D = B + C</b>			<b>0,03</b>	<b>1 %</b>	<b>0,46</b>
<b>TOTAL E = A + D</b>			<b>3,46</b>	<b>100 %</b>	<b>7,28</b>

Les services autres que la certification des comptes fournis par Ernst & Young Audit au cours de l'exercice à la Société et aux entités qu'elle contrôle concernent :  
 (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires,  
 (ii) des attestations réalisées dans le cadre de l'obtention de subventions et  
 (iii) des procédures convenues.

En millions d'euros	KPMG SA		Réseau KPMG		Total 2019
	Montant	%	Montant	%	
<b>Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel</b>					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,46				2,46
• Filiales intégrées globalement	1,06		3,12		4,18
<b>SOUS-TOTAL A</b>	<b>3,52</b>	<b>90 %</b>	<b>3,12</b>	<b>91 %</b>	<b>6,64</b>
<b>Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires</b>					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,106				0,106
• Filiales intégrées globalement	0,036		0,05		0,09
<b>SOUS-TOTAL B</b>	<b>0,142</b>	<b>4 %</b>	<b>0,05</b>	<b>2 %</b>	<b>0,19</b>
<b>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité</b>					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,218				0,218
• Filiales intégrées globalement	0,052		0,27		0,323
<b>SOUS-TOTAL C</b>	<b>0,270</b>	<b>7 %</b>	<b>0,27</b>	<b>8 %</b>	<b>0,541</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>					
<b>SOUS-TOTAL D = B + C</b>			<b>0,41</b>		<b>0,73</b>
<b>TOTAL E = A + D</b>			<b>3,93</b>	<b>100 %</b>	<b>7,38</b>

Les services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit au cours de l'exercice à la Société et aux entités qu'elle contrôle concernent essentiellement :  
 (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires,  
 (ii) des missions d'attestations réalisées dans le cadre de la DPEF et de l'obtention de subventions,  
 (iii) des procédures convenues.

## 7.4 TABLES DE CONCORDANCE

### 7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004

Le présent URD intègre les éléments du rapport financier annuel mentionné à l'article L 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'aux articles 222-3 et 222-9 du règlement général de l'AMF. La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement les informations faisant partie du rapport financier annuel au 31 décembre 2019.

Informations requises par les annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (CE) n°2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma de l'URD.

	Page	Section
<b>1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>		
Identité des personnes responsables	472	7.1
Déclaration des personnes responsables	472	7.1
Nom, adresse, qualifications des personnes intervenant en qualité d'experts	n.a	n.a
Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	n.a	n.a
Déclaration de relative à l'autorité compétente	1	
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2-1 Identité des contrôleurs légaux	474	7.3
2-2 Changement éventuel	n.a	n.a
<b>3 Facteurs de risque</b>	<b>98 et s. ; 135, 137 et s. ; 161 et s</b>	<b>1.6 ; 2.1.6 ; 2.1.7.2 ; 2.3.2</b>
<b>4 Informations concernant la Société</b>		
4-1 Raison sociale et nom commercial	442	5.1
4-2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	442	5.1
4-3 Date de constitution et durée de vie	442	5.1
4-4 Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	1 ; 417 ; 441 ; 452 ; 3ème et 4ème de couverture	Sommaire ; 4.2.6.6 ; 5.1 ; 5.4.3
<b>5 Aperçu des activités</b>		
5-1 Principales activités	19 et s. ; 48 et s. ; 66 et s.	1.1.4 ; 1.1.5 ; 1.3
5-1-1 Nature des opérations	19 et s. ; 48 et s. ; 66 et s.	1.1.4 ; 1.1.5 ; 1.3
5-1-2 Nouveaux produits et services	80 ; 83	1.4.1 ; 1.4.2
5-2 Principaux marchés	10 ; 18 ; 33 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.4.2
5-3 Evènements importants	19 ; 426	1.1.3 ; 4.4.2.1
5-4 Stratégie et objectifs	20 ; 59 ; 67 ; 72 ; 84 et s. ; 288	1.1.4.1 ; 1.2.3.1 ; 1.3 ; 1.3.1.2 ; 1.4.2 ; 1.4.3 ; 3.1.5.4
5-5 Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	78 ; 105	1.4.1 ; 1.6.1.3
5-6 Déclaration sur la position concurrentielle	20 et s. ; 33 et s.	1.1.4.1 ; 1.1.4.2
5-7 Investissements	144 ; 343 ; 351 ; 348 ; 402	2.2.1.2 (B) ; 4.2.5 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.5 (25-B)
5-7-1 Investissements importants réalisés	144 ; 343 ; 348 ; 351	2.2.1.2 (B) ; 4.2.5 ; 4.2.6.1
5-7-2 Principaux investissements en cours ou à venir	144 ; 343 ; 348 ; 351	2.2.1.2 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1
5-7-3 Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	19 ; 45 et s. ; 340 ; 345 et s. ; 356 ; 361 ; 376 et s. ; 379 ; 410 ; 416 et s. ; 429 ; 437	1.1.4 ; 4.2.3 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2 ; 4.2.6.4 ; 4.2.6.6 ; 4.4.2.8 ; 4.4.2.25
5-7-4 Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	118 et s. ; 153 et s.	1.7.2 ; 2.3
<b>6 Structure organisationnelle</b>		
6-1 Description sommaire du Groupe	19 et s. ; 54 et s.	1.1.4 ; 1.1.6.2
6-2 Liste des filiales importantes	54 et s. ; 412 et s. ; 437 et s.	1.1.6.2 ; 4.2.6.6 (note 31) ; 4.4.2.25

## TABLES DE CONCORDANCE

	Page	Section
<b>7 Examen de la situation financière et du résultat</b>		
7-1 Situation financière	10 ; 17 ; 50 ; 338 et s. ; 424 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.5.3 ; 4.2 ; 4.4
7-1-1 Evolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	10 ; 17 ; 50 ; 338 et s. ; 424 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.5.3 ; 4.2 ; 4.4
7-1-2 Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	20 et s. ; 46 et s. ; 61 ; 75 et s. ; 78 et s. ; 338 ; 359 ; 372	1.1.4.1 ; 1.1.4.8 ; 1.2.4 ; 1.3.2.1.3 ; 1.4 ; 4.2.1 ; 4.2.6.2 (note 2 ; 2-K) ; 4.2.6.4
7-2 Résultat d'exploitation	67 ; 74 ; 345 ; 355	1.3 ; 1.3.2.1.1 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2
7-2-1 Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	66 et s. ; 426	1.3 ; 4.4.2.1
7-2-2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	66 et s.	1.3
<b>8 Trésorerie et capitaux</b>		
8-1 Informations sur les capitaux	340 et s. ; 346 et s. ; 384	4.2.3 ; 4.2.4 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1
8-2 Flux de trésorerie	44 ; 343 ; 345 ; 384 et s. ; 408 et s. ; 424	1.1.4.7 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 4.2.6.6 (note 26) ; 4.4.1
8-3 Besoins de financement et structure de financement	44 ; 48 ; 75 ; 105 ; 394	1.1.4.7 ; 1.1.5 ; 1.3.2.1.2 ; 1.3.2.1.3 ; 1.6.1.3 ; 4.2.6.5 (notes 23 et 24)
8-4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	401 et s.	4.2.6.5 (note 25)
8-5 Sources de financement attendues	401 et s.	4.2.6.5 (note 25)
<b>9 Environnement réglementaire</b>		
Description de l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de la Société	116 et s.	1.7
<b>10 Informations sur les tendances</b>		
10-1 Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	67	1.3
10-2 Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	67 ; 123	1.3 ; 1.8
<b>11 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
11-1 Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	67	1.3
11-2 Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	n.a	n.a
11.3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	352 et s. ; 472	4.2.6.2 ; 7.1
<b>12 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale</b>		
12-1 Informations concernant les membres	6 et s. ; 257 et s.	Sommaire ; 3.1.1
12-2 Conflits d'intérêts	60 ; 225 ; 281 et s. ; 295 ; 298	1.2.3.2 ; 2.5.1.3 ; 3.1.4 ; 3.1.5.1 ; 3.1.6.3 ; 3.1.8
<b>13 Rémunération et avantages</b>		
13-1 Rémunération versée et avantages en nature	302 et s. ; 310 et s. ; 409	3.2.2 ; 3.2.2.5 ; 4.2.6.6 (note 27)
13-2 Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	302 et s. ; 310 et s. ; 409	3.2.2 ; 3.2.2.5 ; 4.2.6.6 (note 27)
<b>14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
14-1 Date d'expiration des mandats	257 et s. ; 263	3.1.1 ; 3.1.2
14-2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société	281	3.1.4.3
14-3 Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	6 et s. ; 263 et s.	Sommaire, 3.1.2
14-4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	254 ; 298 ; 300	3 ; 3.1.8 ; 3.2
14-5 Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	255	3.1.1
<b>15 Salariés</b>		
15-1 Nombre de salariés	8 ; 13 et s. ; 189 et s.	Sommaire ; 2.4.1.3
15-2 Participations et stock-options	312 ; 326 et s. ; 362 ; 367 ; 386 et s. ; 409 ; 430 et s.	3.2.2.5 ; 3.2.5.3 ; 4.2.6.2 (note 2-Q) ; 4.2.6.6 ; 4.4.2.10
15-3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	326 ; 362 ; 430 et s. ; 445	3.2.5.2 ; 4.2.6.2 ; 4.4.2.10 ; 5.2.5.
<b>16 Principaux actionnaires</b>		
16-1 Actionnaires détenant plus de 5% du capital	11 ; 18 ; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6
16-2 Existence de droits de vote différents	421 et s. ; 443 ; 447 et s.	4.3.2 ; 5.1.2.3 ; 5.2.6
16-3 Contrôle direct ou indirect	11 ; 18 ; 446 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6
16-4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	447 ; 448	5.2.6.2
<b>17 Transactions avec les parties liées</b>	<b>409, 436</b>	<b>4.2.6.6 (note 27) ; 4.4.2.20</b>

	Page	Section
<b>18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société</b>		
18-1 Informations financières historiques	17 ; 338 et s. ; 424 et s. ; 472 et s.	1.1.2 ; 4.2 ; 4.4 ; 7.2
18-1-1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	334 et s. ; 338 et s. ; 417 et s. ; 424 et s. ; 473 et s.	4.1 ; 4.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 7.2
18-1-2 Changement de date de référence comptable	n.a	n.a
18-1-3 Normes comptables	352 et s. ;	4.2.6.2
18-1-4 Changement de référentiel comptable	352 et s. ;	4.2.6.2
18-1-5 Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	17 ; 50 ; 73 ; 338 ; 343 ; 344 ; 348 et s. ; 352 et s. ; 366 et s. ; 408 ; 425 et s. ; 432	1.1.2 ; 1.1.5.3 ; 1.3.2.1.1 ; 4.2.1 ; 4.2.5 ; 4.2.6 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2 ; 4.2.6.3 ; 4.2.6.6 (note 26) ; 4.4.1 ; 4.4.2.2 ; 4.4.2.12
18-1-6 Etats financiers consolidés	338 et s.	4.2
18-1-7 Date des dernières informations financières	338 et s.	4.2
18-2 Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	n.a	n.a
18-3 Audit des informations financières annuelles historiques	334 et s. ; 417 et s. ; 472	4.1 ; 4.3 ; 7.2
18-3-1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	334 et s. ; 417 et s. ; 472	4.1 ; 4.3 ; 7.2
18-3-2 Autres informations auditées	n.a	n.a
18-3-3 Informations financières non auditées	n.a	n.a
18-4 Informations financières pro forma	353	4.2.6.2
18-5 Politique de distribution de dividendes	451	5.3.3
18-5-1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	451	5.3.3
18-5-2 Montant du dividende par action	11 ; 17 ; 67 ; 384 ; 438 ; 452 ; 455	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.3 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 4.4.2.26 ; 5.3.3 ; 5.3.3.1 ; 5.4.2 ; 6.1
18-6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	103	1.6.1.3
18-7 Changement significatif de la situation financière	103	1.6.1.3
<b>19 Informations complémentaires</b>		
19-1 Informations sur le capital social	18 ; 384 ; 444 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 5.2 ; 5.2.6.1
19-1-1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	11 ; 18 ; 384 ; 443 ; 446 et s.	1.1.2 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 5.2.4 ; 5.2.6.1
19-1-2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	447	5.2.6
19-1-3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	446 et s.	5.2.5.3 ; 5.2.6
19-1-4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	430	4.4.2.10
19-1-5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	444 et s.	5.2.4
19-1-6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	448 et s.	5.2.6.2
19-1-7 Historique du capital social	444 ; 447	5.2.3 ; 5.2.6.1
19-2 Acte constitutif et statuts	442 ; 453	5.1.1.4 ; 5.4.5
19-2-1 Registre et objet social	442	5.1.1.4
19-2-2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	447	5.2.6.1
19-2-3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	447	5.2.6.1
<b>Contrats importants</b>	421 et s.	4.3.2
<b>Documents disponibles</b>	442 ; 453	5.1.1.6 ; 5.4.5



## 7.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

Thème	Textes de référence	Page	Section
<b>1 Situation et activité de la Société</b>			
1-1 Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1 et L.233-26 du Code de commerce	66 et s	1.3
1-2 Evolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1 et L.233-26 du Code de commerce	67	1.3
1-3 Evénements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport de gestion	L. 232-1 et L.233-26 du Code de commerce	123 ; 412	1.8 ; 4.2.6.6 (note 30) ;
1-4 Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1 et L.233-26 du Code de commerce	78 et s.	1.4
1-5 Mention des succursales existantes	L. 232-1 et L.233-26 du Code de commerce	38 et s ; 43 et s.	1.1.4.4 ; 1.1.4.5 ; 1.1.4.6
1-6 Activité et résultats de la Société, des filiales et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	17 ; 19 et s ; 48 et s ; 52 et s. ;	1.1.4 ; 1.1.5 ; 1.1.6
1-7 Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement	L. 225-100-1 et L.233-26 du Code de commerce	66 et s.	1.3
1-8 Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 du Code de commerce	365 et s.	4.2.6.2 (note 3)
1-9 Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	L. 225-100-1 du Code de commerce	10 ; 17 ; 231 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 2.6
<b>2 Facteurs de risques</b>			
2-1 Principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	L. 225-100-1 du Code de commerce	98 et s. ; 137 et s.	1.6 ; 2.1.7.2
2-2 Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire	L. 225-100-1 du Code de commerce	98 et s. ; 153 et s.	1.6 ; 2.3
2-3 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 225-100-1 du Code de commerce	91 et s. ; 95 et s. ; 403 et s.	1.5 ; 4.2.6.5 (note 25)
2-4 Objectifs et politiques concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	L. 225-100-1 du Code de commerce	98 et s. ; 364 et s. ; 403 et s.	1.6 ; 4.2.6.2 (note 2X) ; 4.2.6.5 (note 25)
2-5 Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du groupe	L. 225-100-1 du Code de commerce	105 et s. ; 110 et s. ; 114 et s. ; 403 et s ; 434	1.6 ; 4.2.6.5 (note 25) ; 4.4.2.19
<b>3 Actionnariat et autres Informations juridiques</b>			
3-1 Nom des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus de 5% du capital social ou des droits de vote	L. 233-13 du Code de commerce	11 ; 18 ; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6
3-2 Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société qu'elles détiennent (autocontrôle)	L. 233-13 du Code de commerce	438 et s ; 447 et s.	4.4.2.25 ; 5.2.6.1
3-3 Etat de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	L. 225-102 du Code de commerce	11 ; 18 ; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6.1
3-4 Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat de l'entreprise par ses salariés	L. 225-102 du Code de commerce	n.a	n.a
3-5 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 du Code de commerce	446 et s. ;	5.2.5.3 ;
3-6 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	n.a	n.a
3-7 Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachat d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R.228-91 du Code de commerce	387	4.2.6.4 (note G1)
3-8 Alinéations d'actions (participations réciproques)	R. 233-19 du Code de commerce	n.a	n.a
3-9 Etat récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	223-26 du Règlement Général de l'AMF et L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	329	3.3

Thème	Textes de référence	Page	Section
<b>4 Information à caractère financier</b>			
4-1 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	438	4.4.2.26
4-2 Dividendes mis en distribution au cours des 3 derniers exercices	243 bis du Code Général des Impôts	452	5.3.3.1
4-3 Délai de paiement fournisseurs et clients	L. 441-14 ; D. 441-4 et A. 441-2 du Code de commerce	437	4.4.2.24
4-4 Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels	L. 232-6 du Code de commerce	353 et s.	4.2.6.2 (note 2)
4-5 Informations relatives à l'utilisation du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi	244 quater C du Code Général des Impôts	394 ; 431	4.2.6.5 (note 23A) ; 4.4.2.11
4-6 Résultat de l'exercice et proposition d'affectation de celui-ci	223 quater et 39.4° du Code Général des Impôts 223 quinquiés et 39.5° du Code Général des Impôts	424 ; 456	4.4 ; 6.1
4-7 Montant global de certaines charges fiscalement non déductibles	223 quater et 39.4° du Code Général des Impôts 223 quinquiés et 39.5° du Code Général des Impôts	n.a.	n.a
4-8 Montant des prêts entre entreprises partenaires autorisées	L. 511-6 3 bis al.2 et R. 511-2-1-1 et s. du Code monétaire et financier	429 ; 435	4.4.2.9 ; 4.4.2.15
<b>5 Gouvernement d'entreprise</b>			
<b>Informations sur les rémunérations</b>			
5-1 Présentation claire et concise de la politique de rémunération des mandataires sociaux en décrivant toutes les composantes de la rémunération fixe et variable	L. 225-37-2 du Code de commerce et R. 225-29-1 du Code de commerce	300 et s. ; 315 et s.	3.2 ; 3.2.4
5-2 Présentation des projets de résolution relatifs aux éléments de rémunération des mandataires sociaux	L. 225-37-2 du Code de commerce	457 et s.	6.1
5-3 Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société aux mandataires sociaux	L. 225-37-3 et D.225-29-3 du Code de commerce	302 et s. ; 410	3.2.2 ; 4.2.6.6 (note 27)
5-4 Proportion relative de la rémunération fixe et variable	L. 225-37-3	304 et s.	3.2.2
5-5 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	L. 225-37-3		
5-6 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	L. 225-37-3 et D.225-29-3 du Code de commerce	302 et s. ; 410	3.2.2 ; 4.2.6.6 (note 27)
5-7 Toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	L. 225-37-3 et D.225-29-3 du Code de commerce	309	3.2.2.4
5-8 Niveau de rémunération des mandataires sociaux mis au regard (i) de la rémunération moyenne et (ii) de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux et l'évolution annuelle de ce ratio au cours des 5 exercices les plus récents au moins	L. 225-37-3	314	3.2.3
5-9 Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et la manière dont les critères de performance ont été appliqués	L. 225-37-3	302 et s.	3.2.2
5-10 Explication de la manière dont le vote ex post sur les rémunérations de la dernière assemblée générale a été pris en compte	L. 225-37-3	302 et s.	3.2.2
5-11 Tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation appliquée	L. 225-37-3	n.a	n.a
5-12 Application des dispositions du second alinéa de l'article L.225-45 du Code de commerce	L. 225-37-3	n.a	n.a
5-13 Conditions de levées et de conservation des options par les mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	326 et s. ; 363 ; 387 et s. ; 431 et s.	3.2.5.3 ; 4.2.6.2 (note 2R) ; 4.2.6.4 (note 18G) ; 4.4.2.10
5-14 Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants, mandataires sociaux	L. 225-197-1 du Code de commerce	318 ; 323 ; 325 et s. ; 363 ; 387 et s. ; 431 et s.	3.2.4.2 ; 3.2.4.3 ; 3.2.5 ; 4.2.6.2 (note 2R) ; 4.2.6.4 (note 18G) ; 4.4.2.10

## TABLES DE CONCORDANCE

Thème	Textes de référence	Page	Section
<b>Informations sur la gouvernance</b>	L. 225-37-4 du Code de commerce		
5-15 Mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice		264 et s.	3.1.3
5-16 Conventions intervenues directement ou par personne interposée entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)		287 ; 422 et s. ; 457	3.1.5.4 ; 4.3.2 ; 6
5-17 Procédure mise en place par la Société en application de l'alinéa 2 de l'article L.225-39 du Code de commerce sur les conventions réglementées		299	3.1.9
5-18 Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité		445	5.2.4.2
5-19 Modalités d'exercice de la direction générale en cas de changement		255	3.1.1
5-20 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil		255 et s.	3.1
5-21 Politique de diversité		259 et s.	3.1.2
5-22 Eventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général		259	3.1.1
5-23 Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe <b>« Comply or explain »</b> « Appliquer ou expliquer »		298	3.1.8
5-24 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale		299	3.1.10
<b>Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange</b>	L. 225-37-5 du Code de commerce		
5-25 Structure du capital de la Société		11 ; 18 ; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6
5-26 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions		448 et s.	5.2.6.2
5-27 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société		447 et s.	5.2.6
5-28 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits spéciaux et description de ceux-ci		447 et s.	5.2.6
5-29 Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		196 et s.	2.4.1.2
5-30 Accords entre actionnaires qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		448 et s.	5.2.6.2
5-31 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts		259	3.1.2
5-32 Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en matière d'émission ou de rachat d'actions		286 ; 445	3.1.5.3 ; 5.2.4.2
5-33 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société		448 et s.	5.2.6.2
5-34 Accords prévoyant des indemnités pour les mandataires sociaux ou les salariés		n.a	n.a
<b>6 Informations sociales et environnementales</b>			
6-1 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	L. 225-102-1 du Code de commerce ; R. 225-104, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	135	2.1.7
6-2 Informations sociales	L. 225-102-1 du Code de commerce ; R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	138 ; 140 et s.	2.1.7.2 ; 2.1.7.3
6-3 Informations environnementales	L. 225-102-1 du Code de commerce ; R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	137 ; 140 et s.	2.1.7.2 ; 2.1.7.3
6-4 Informations sociétales	L. 225-102-1 du Code de commerce ; R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	139 ; 140 et s.	2.1.7.2 ; 2.1.7.3
6-5 Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la Déclaration de performance extra-financière	L. 225-102-1 et R. 225-105-2 du Code de commerce	247	2.6.5
6-6 Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	134	2.1.6
6-7 Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et ses effets quant aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	L. 225-102-1 du Code de commerce et R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	140	2.1.7.3
6-8 Informations pour les sociétés exploitant au moins une installation figurant sur la liste prévue à l'article L 515-36 du Code de l'environnement	L. 225-102-2 du Code de commerce	236	2.6.1.3

### 7.4.3 Table de concordance du Rapport financier annuel

Le présent URD intègre les éléments du rapport financier annuel mentionné à l'article L 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'aux articles 222-3 et 222-9 du règlement général de l'AMF. La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement les informations faisant partie du rapport financier annuel au 31 décembre 2019.

Thème	N°de pages	N°de chapitres
1 Déclaration de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le rapport financier	472	7.1
2 Comptes annuels	424 et s.	4.4
3 Comptes consolidés	338	4.2
4 Rapport de gestion	Cf. tables de concordance	
5 Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. tables de concordance	
6 Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	418	4.3.1
7 Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux	418 et s.	4.3.1
8 Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	334 et s.	4.1
9 Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	475	7.3.3

# GLOSSAIRE

## A

---

**AFU** : assistance au freinage d'urgence, ce système permet de détecter des situations de freinage d'urgence et réagit instantanément pour offrir la meilleure distance de freinage possible.

**Alliance** : Renault, Nissan, Mitsubishi et AVTOVAZ font partie de l'Alliance (structure juridique décrite en chapitre 1.2 de ce document) affichant un volume de ventes au cumul en 2016 de plus de 9,9 millions d'unités.

**AVES** : *Alliance Vehicle Evaluation System*, mesure le niveau de qualité des véhicules neufs en sortie de fabrication par le biais d'une méthode précise basée sur une partie statique/visuelle et une partie dynamique pour détecter les éventuels défauts de fonctionnement ou de bruits anormaux.

**AVTOVAZ** : entreprise russe, fabricant de la marque Lada dans laquelle Renault a une participation majoritaire, via un joint-venture, avec une consolidation par intégration globale dans les comptes de Renault depuis fin 2016.

## C

---

**Chiffre d'affaires** : les revenus comprennent toutes les recettes qui résultent : des ventes de produits automobiles du Groupe, nettes des remises des services liés à ces ventes et des différents produits de financement des ventes, vendus aux clients par les sociétés du Groupe.

**CAFE** : le « CAFE » (*Corporate Average Fuel Economy*) représente le niveau moyen de consommation de carburant ou d'émissions de CO<sub>2</sub> de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile.

**Capitaux propres** : le Groupe gère le capital de l'Automobile hors AVTOVAZ en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile hors AVTOVAZ divisé par le montant des capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'**endettement financier net** l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent dans la situation financière du Groupe.

**CEG** : Comité exécutif du Groupe, a en charge les orientations et décisions stratégiques de l'entreprise.

**CMF : Common Module Family**, principe de partage, via une série de plateformes communes entre Renault et Nissan, basé sur une architecture modulaire permettant de construire une large gamme de véhicules à partir d'un nombre réduit de pièces créant plus de valeur ajoutée pour les clients du Groupe.

**CMR** : Comité de management de Région, ce comité représente la plupart des métiers centraux de l'entreprise, se réunit mensuellement et contribue à accroître la présence, en volume et part de marché, sur les marchés de la Région en question.

**CCT** : *Cross-Company Team*, équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, explorent des possibilités de synergies pour les deux entreprises.

**CVT** : transmission à variation continue. Cette technologie de boîte de vitesses permet d'optimiser le point de fonctionnement moteur. La consommation est réduite par rapport à une boîte automatique conventionnelle. La transmission CVT apporte une grande fluidité et un confort important en raison de l'absence de rupture d'accélération lors des passages de vitesses.

## D

---

**Downsizing** : réduction de la cylindrée du moteur. L'optimisation des moteurs thermiques reste l'un des moyens les plus économiques de limiter la consommation de carburant, et par conséquent les émissions de gaz à effet de serre. Le *downsizing* consiste à diminuer la cylindrée des moteurs – et donc les consommations et les émissions de CO<sub>2</sub> – tout en maintenant les performances.

## E

---

**Euro NCAP** : normes de sécurité pour les crash-tests.

Euro NCAP réalise des crash-tests afin de fournir aux consommateurs des informations précises sur les performances de sécurité de leurs voitures.

Depuis 2009, Euro NCAP décerne une note globale à chaque véhicule testé, en ce compris des évaluations en « Protection des occupants adultes », « Protection des enfants », « Protection des piétons » et « Aide à la sécurité ». Euro NCAP publie également des informations sur la présence de l'ESC et les résultats des sièges soumis au test du choc arrière (coup du lapin).

**Euro 5 et Euro 6** : les normes antipollution Euro 5 font partie des normes d'émission Euro, qui fixent les limites maximales de rejets polluants, hors CO<sub>2</sub>, pour les voitures et autres véhicules. La norme d'émission Euro 5 est entrée en vigueur en septembre 2009 pour les nouvelles homologations de voitures et concerne l'ensemble des voitures neuves depuis janvier 2011. Euro 6 a pris le relais depuis 2014, en se focalisant essentiellement sur les émissions de NO<sub>x</sub>.

## F

---

**FAP** : filtre à particules ; un filtre à particules débarrasse les gaz d'échappement des particules qu'ils contiennent en les retenant dans une structure microporeuse alvéolée. Il est automatiquement régénéré tous les 500 km.

**Free cash flow** : le *free cash flow* correspond au solde d'argent disponible, après intérêts, impôts et investissements nets, pour :

- réduire l'endettement financier net de l'automobile (Efna) ;
- payer les dividendes ;
- racheter ses propres actions, et des minoritaires ;
- effectuer des opérations de croissance externe : faire des acquisitions d'entreprises, ou prendre des participations dans des entreprises associées.

L'indicateur **FCF des secteurs de l'automobile** est un indicateur défini par le Groupe Renault et calculé à partir des données comptables du tableau de flux de trésorerie. Toutefois, cet indicateur n'est ni défini ni exigé dans le référentiel IFRS.

Le Groupe a choisi de calculer cet indicateur sur le périmètre des secteurs de l'automobile en excluant tout élément en provenance du secteur Financement des ventes à l'exception des dividendes versés et des augmentations de capital du Financement des ventes.

Le *free cash flow* s'obtient donc à partir des éléments du tableau des flux de trésorerie des secteurs de l'automobile par addition des éléments suivants :

Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et y compris dividende reçu du Financement des ventes)  
+ variation du besoin en fonds de roulement  
+ investissements corporels et incorporels nets des cessions  
+ variation des actifs immobilisés donnés en location (véhicules et batteries)  
- souscription aux augmentations de capital du Financement des ventes  
= **free cash flow opérationnel des secteurs de l'automobile**

**FTT** : *Functional Task Team* ; équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, apportent leurs expertises respectives sur les processus, standards et outils de management.

## G

**Groupe Renault** : le Groupe produit et vend des véhicules particuliers et utilitaires sous trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors totalisant un volume de plus de 3,1 million de véhicules vendus en 2016.

## H

**HSE** : Renault a mis en place une direction HSE (hygiène, sécurité, environnement) depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016. Sa mission est de faire converger les politiques en matière de conditions de travail, santé, sécurité et environnement. La mission de cette nouvelle entité est d'assurer la gouvernance HSE du Groupe en définissant, en collaboration avec les métiers concernés, une politique globale et des objectifs de progrès ambitieux concernant la sécurité et les conditions de travail, l'ergonomie, l'hygiène industrielle et l'environnement.

## K

**KPI** : *key performance indicators*, indicateurs de tête. Les KPI sont les indicateurs clés de la performance de l'entreprise. Ils permettent de fournir une vision globale de la performance du Groupe via l'établissement d'un reporting mensuel adressé au CEG. Pour chaque zone géographique ou métier, ils constituent le référentiel du management de la performance.

## L

**LAB** : le Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain répond à la volonté d'améliorer la sécurité routière en conjuguant plusieurs disciplines scientifiques au carrefour de la physique et des sciences humaines. L'accidentologie et l'étude du comportement des conducteurs analysent les causes et les conséquences des accidents de la route pour mieux les éviter. La biomécanique vise à mieux protéger les occupants.

## M

**Matrice de matérialité** : la matrice de matérialité est un outil permettant de hiérarchiser les enjeux extra-financiers ayant une portée stratégique. En réalisant son analyse de matérialité, l'entreprise travaille sur les sujets ayant (potentiellement) un impact important et significatif sur son modèle économique, et les traduit ensuite (dans la mesure du possible) en indicateurs. La méthodologie utilisée doit être compréhensible, reproductible et transparente.

**Marge opérationnelle** : la marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui revêtent par nature ou par exception un caractère significatif et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;
- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises) ;

- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs ou créances d'exploitation significatifs.

**Le Monozukuri** est l'indicateur qui mesure l'évolution de performance des métiers Achats, Garantie, R&D, Production et Logistique sur l'année en cours vs l'année précédente. Il se calcule hors évolution matières premières, effets mix, enrichissement, volume et devises.

**MTM** : marché toutes marques. Le MTM représente une valeur globale rassemblant l'ensemble des acteurs d'un même marché. De la même manière, MS et PDM, qui signifient Market Share et part de marché, sont également des termes que l'on retrouve très fréquemment.

## N

**NEDC** : *New European Driving Cycle* est une norme européenne de mesure des émissions et de la consommation et une méthode normalisée basée sur des tests d'essais identiques pour tout type de véhicule en Europe. Elle constitue donc un critère objectif pour mesurer les écarts de performance entre les modèles des différents constructeurs. Le véhicule est mis sur un banc à rouleaux et on lui fait subir trois fois le même cycle urbain (cycle ECE-15), puis une fois le cycle dit extra-urbain. La moyenne de ces quatre cycles donnera l'autonomie moyenne.

## O

**Open Innovation Lab** : la création de laboratoires d'Open Innovation fait partie de la culture et de la stratégie d'innovation de l'alliance Renault-Nissan : ils permettent de cultiver des opportunités d'innovations en se basant sur un écosystème ouvert composé de start-ups, d'universités et d'investisseurs et sur les parties prenantes d'une économie locale telles que collectivités, associations, clients et marché. Ces laboratoires rassemblent en un même lieu les trois piliers de l'Open Innovation : la socialisation des connaissances (événements, conférences, *ThinkTank*, *meetups*), la créativité et les méthodes de conceptions innovantes (*design thinking*, *Fablab*) et les leviers de la nouvelle économie (accélération de start-ups, mode collaboratif et ouvert ainsi que plates-formes. Il en existe trois depuis mars 2017 dans le monde (Silicon Valley, Tel Aviv et Paris).

**OYAK Renault** : partenaire industriel de Renault en Turquie.

## P

**PAC** : pile à combustible. Composée d'un noyau et d'un seul électron, l'hydrogène est l'élément chimique le plus simple et le plus léger. À titre de comparaison, il est quatorze fois plus léger que l'air. Dans une pile à combustible, hydrogène et oxygène sont rapprochés de part et d'autre d'une membrane polymère, l'électrolyte. Ils se combinent pour former de l'eau, le seul « rejet » du moteur en dégageant de l'énergie électrique et de la chaleur. C'est cette énergie électrique qui va alimenter le moteur électrique du véhicule.

## R

**R&AE** : *Research and Advanced Engineering*. Les activités de recherche et d'études avancées (R&AE) sont pilotées transversalement aux ingénieries via un plan structuré et partagé au sein de l'Entreprise. Ce plan couvre l'ensemble des applications véhicule, mécanique, produit, process et services.

**REACH** (pour *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) est un règlement adopté en 2006 par le Parlement et le Conseil européens. Il a permis la création d'un système communautaire d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques géré par la nouvelle Agence européenne des produits chimiques (ECHA) basée à Helsinki.

La mise en œuvre de REACH découle de trois volontés majeures : approfondir les connaissances des risques sanitaires et environnementaux de plus de 30 000 substances chimiques, mettre en place une politique de substitution des substances les plus nocives et confier aux entreprises productrices et exportatrices l'évaluation et la gestion des risques liés à ces substances.

**Résultat d'exploitation** : inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration (voir marge opérationnelle).

**RNPO** : *Renault Nissan Purchasing Organization*, Direction commune entre Renault et Nissan, créée en 2001, chargée des achats des pièces et toutes autres activités pour les deux entreprises.

## T

**TCE** : *turbo control efficiency*. Les moteurs TCE disposent d'un turbo à faible inertie dont le temps de réponse est réduit au minimum, grâce à la turbine et au compresseur de petit diamètre. L'association d'une petite cylindrée avec un turbo à faible inertie procure une grande vivacité dès les bas régimes.

## W

**WLTP** : *Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure*. Dans le cadre de l'homologation véhicule, WLTP est la nouvelle procédure permettant de mesurer les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation et les émissions de polluants dans des conditions plus représentatives de l'usage client et de la diversité des équipements véhicules. Elle remplace progressivement depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017 la procédure NEDC. En lien avec la norme Euro 6d qui se met en place graduellement depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017, cette procédure d'essais normée en laboratoire est complétée par des essais sur route selon le nouveau protocole « RDE » (*Real Driving Emissions*).

# SIGLES ET ACRONYMES

## A

---

**AAA** : Association auxiliaire automobile  
**ABS** : Système antiblocage  
**ACV** : Analyse de cycle de vie  
**Ademe** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie  
**AFU** : Assistance au freinage d'urgence  
**AM** : *Asset Management*  
**APCE** : Autres produits et charges d'exploitation  
**APO** : *Alliance Purchasing Organization*  
**APP** : Agence pour la protection des programmes  
**ASFE** : Alliance pour les carburants synthétiques en Europe  
**AVES** : *Alliance Vehicle Evaluation System*  
**AVTOVAZ** : Filiale en Russie de Renault

## B

---

**BCE** : Banque centrale européenne  
**BEI** : Banque européenne d'investissement  
**BOP** : *Bottom of the Pyramid*  
**BOT** : *Build Operate Transfer Agreements*  
**BPU** : Base de personnel unique

## C

---

**CAC** : Commissaires aux comptes  
**CAFE** : *Corporate Average Fuel Economy* (indicateur)  
**CARC** : Comité de Audit des Risques et de la Compliance  
**CARE** : Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
**CASA** : Cessation d'activité des salariés âgés  
**CCI** : Chambre de commerce et d'industrie  
**CCT** : *Cross-Company Team*  
**CDC** : Caisse des dépôts et consignations  
**CDP** : *Carbon Disclosure Project*

**CECP** : Comité éthique conformité pays  
**CEG** : Comité exécutif du Groupe  
**CGR** : Comité de Groupe Renault  
**CMF** : Conseil des marchés financiers  
**CMR** : Comité de management de Région  
**CMS** : *Constant maturity swap*  
**CNC** : Conseil national de la comptabilité  
**CNG** : *Compressed natural gas*  
**COP 21** : *21<sup>st</sup> Conference of parties*  
**CRC** : Comité de la réglementation comptable  
**CVT** : Transmission à variation continue

## D

---

**Drire** : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement

## E

---

**Ebit** : Résultat d'exploitation  
**Efna** : Endettement financier net automobile  
**EONIA** : *Euro over night index average* (taux d'intérêt)  
**EPE** : Entreprise pour l'environnement  
**ESP** : *Electronic stability program*. Contrôle de trajectoire

## F

---

**Fed** : Réserve fédérale des États-Unis

## G

---

**GES** : Gaz à effet de serre  
**GIE** : Groupement d'intérêt économique  
**GmbH** : Forme juridique de société allemande  
**GNV** : Gaz naturel pour véhicules



## I

---

**IAO** : Ingénierie assistée par ordinateur  
**IASB** : *International Accounting Standards Board*  
**ICP** : Idée concrète de progrès  
**ICPE** : Installations classées pour la protection de l'environnement  
**IFA** : Imposition forfaitaire annuelle  
**IFRS** : *International Financial Reporting Standards*  
**IHM** : Interface homme-machine  
**IRF** : Indice de recyclabilité à la fonction automobile  
**ISO 9000** : Norme  
**ISR** : Investissement socialement responsable

## J

---

**JV** : Joint-venture

## L

---

**Libor** : *London Interbank Offered Rate*  
**LLD** : Location longue durée

## M

---

**MCV** : *Multi Convivial Vehicle*  
**MoU** : *Memorandum of Understanding*  
**MPV** : *Multi Purpose Vehicle*

## N

---

**NO<sub>x</sub>** : Oxyde d'azote  
**Loi NRE** : Loi sur les nouvelles régulations économiques

## O

---

**OaO** : *Overall Opinion*  
**OBSAR** : Obligation à bons de souscription d'actions remboursables  
**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques  
**OIT** : Organisation internationale du travail  
**OMC** : Organisation mondiale du commerce

**ONERA** : Office national d'études et de recherches aérospatiales  
**ONG** : Organisation non gouvernementale (en anglais NGO)  
**OPA** : Offre publique d'achat  
**OPCVM** : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières  
**OPE** : Offre publique d'échange  
**OSCE** : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe

## P

---

**PDCA** : *Plan, Do, Check, Act*  
**PEA** : Plan d'épargne en actions  
**PEE** : Plan d'épargne entreprise  
**PEG** : Plan d'épargne Groupe  
**PEL** : Plan d'épargne-logement  
**PERP** : Plan d'épargne retraite personnalisé  
**PNB** : Produit national brut  
**PMSI** : Politique de maîtrise de la sécurité de l'information  
**PPM** : Part pour million  
**PSSI** : Politique de sécurité des systèmes d'information

## R

---

**RCS** : Registre du commerce et des sociétés  
**REACH** : *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*  
**R&D** : Recherche et Développement  
**RH** : Ressources humaines  
**RGPD** : Règlement général sur la protection des données  
**ROCE** : *Return on capital employed* ou rendement des capitaux employés  
**ROE** : *Return on equity*

## S

---

**SAM** : Agence de notation extra-financière  
**SOC** : *Security Operations Centre*  
**SRP** : Système Renault de protection  
**SUV** : *Sport Utility Vehicle*

## T

---

**TACE** : Taux d'activité congés exclus

**teq CO<sub>2</sub>** : tonnes équivalent CO<sub>2</sub>

**TFI** : Test de français international

**TIM** : *Third Party Integrity Management process*

**TMA** : Tierce maintenance applicativ

**TPI** : Titre au porteur identifiable

## U

---

**UE** : Union européenne

**UEM** : Union économique et monétaire

## V

---

**VA** : Véhicule autonome

**VAR** : *Value at Risk*

**VE** : Véhicule électrique

**VHU** : Véhicules hors d'usage

**VIE** : Volontariat international en entreprise

**VN** : Véhicules neufs

**VO** : Véhicules d'occasion

**VP** : Véhicules particuliers

**VPC** : Vente par correspondance

**VU** : Véhicules utilitaires

## W

---

**WEF** : *World Economic Forum*

## Z

---

**Z.E.** : zéro émission

# DÉCOUVREZ

Les versions digitales du Rapport annuel 2019  
et du Document d'enregistrement universel 2019



sur notre site :  
<http://www.group.renault.com>

## Service des relations avec les actionnaires

*E-mail* : [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires :

+33 (0) 1 76 84 59 99

Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault :

+33 (0) 1 76 84 33 38

Site web : [www.group.renault.com/finance/](http://www.group.renault.com/finance/)

Responsable de l'information :

Thierry Huon

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09

## Service des relations avec les investisseurs

*E-mail* : [investor.relations@renault.com](mailto:investor.relations@renault.com)

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique investisseurs :

+33 (0) 1 76 83 05 13

Site web : [www.group.renault.com/finance/](http://www.group.renault.com/finance/)

Responsable de l'information :

Thierry Huon

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09

## Crédits photos :

Couverture et 3<sup>e</sup> de couverture :

OPPENHEIM Julien.

Pages intérieures :

BAM - BERNIER Anthony - FORESTIER

Yves - FOWLER Matt - HECKMANN Uli -

KLINGELHOEFER Sean - LEMAL Jean-Brice -

MARTIN-GAMBIER Olivier - STAUB Sébastien /

Renault Communication / Renault Marketing

3D-Commerce - Droits réservés



Ce document est imprimé en France par un  
imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier  
certifié PEFC issu de ressources contrôlées  
et gérées durablement.

Retrouvez toute notre actualité sur  
[www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com)  
et suivez nous sur les réseaux sociaux :

 @Groupe\_Renault  
 @GroupeRenault  
 @GroupeRenault  
 @GroupeRenault  
 @GroupeRenault

Renault 13-15, quai Le Gallo  
92513 Boulogne-Billancourt Cedex France  
Tél. : +33 (0)1 76 84 04 04  
Direction des Relations financières du Groupe Renault

